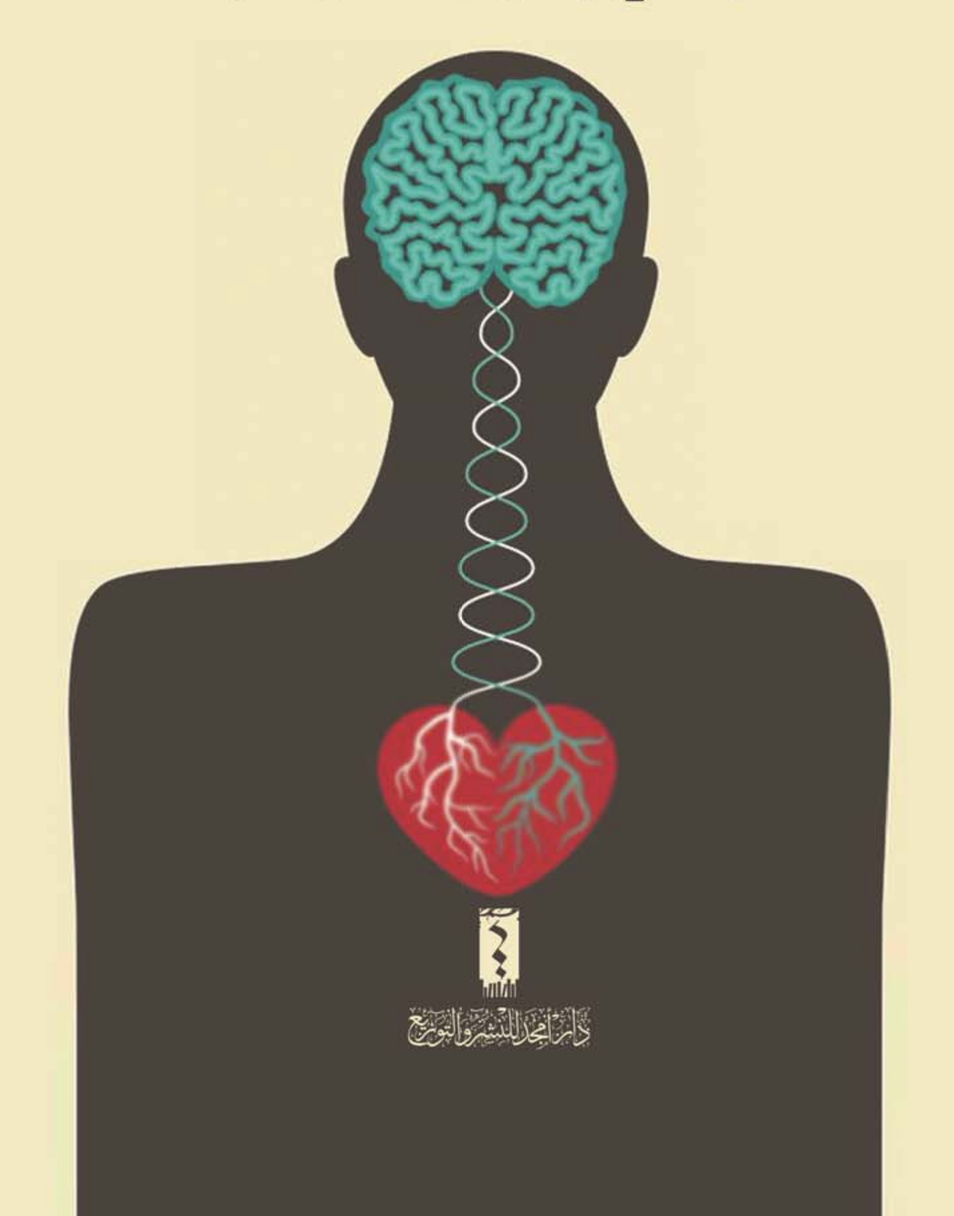
أثر الذكاء العاطفي

على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال

رغد إبراهيم الحنيطي



بسم اللـه الرحمن الرحيم

أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية
في منظمات الأعمال

أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال

دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في مجموعة المناصير الأردنية

رغد إبراهيم الحنيطي

الطبعة الأولى

2019م



دار امجد للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2018/3/1270)

658.304

الحنيطي، رغد إبراهيم

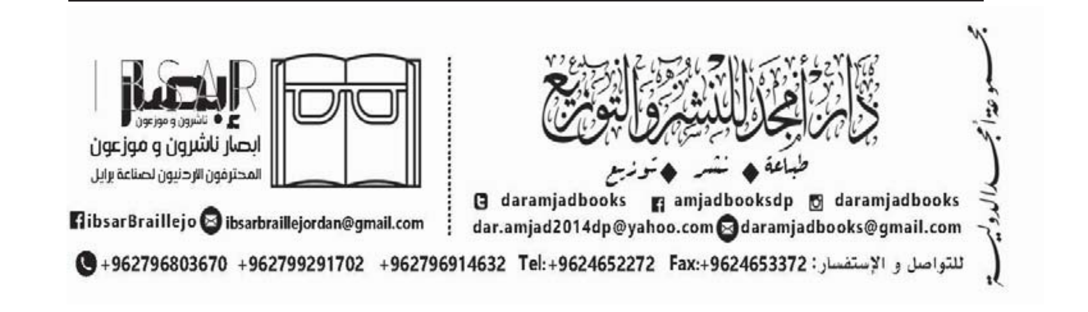
أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال/ رغد إبراهيم الحنيطي، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع،2018.

( ) ص

ر.إ: **2018/3/1270**

الواصفات:/ السلوك التنظيمي// إدارة الأفراد// الإدارة

ردمك : ISBN:978-9957-99-755-7





(قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي {25} وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي {26} وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّن لِّسَانِي {27} يَفْقَهُوا قَوْلِي)

صدق الـلـه العظيم

سورة طه الآية 25 - 28

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً يوافي نعمه وآلاءه ، والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله و أصحابه أجمعين ومن سار على نهجهم بإحسان إلى يوم الدين.

أما بعد ..

الحمد لله الذي أعانني على إنجاز هذا العمل وادعوه بالتوسل أن يتقبل مني الخير فيه وإنني في هذا المقام لا يسعني إلا أن أتقدم بفائض الشكر وجزيل الامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور زكريا الدوري الذي أكرمني دوماً بطول صبره وفيض نصحه ووحي قلمه وعلمه فله مني الشكر الجزيل والتقدير والعرفان سائلة المولى أن يجعله في ميزان حسناته.

ويمتد شكري إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال في جامعة الإسراء على جهودهم المضنية في سبيل العلم و أخص بالشكر الجزيل الدكتور محمد أبو قلة رئيس قسم تخصص إدارة الأعمال في جامعة الإسراء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام والمتمثلة بالأستاذ الدكتور نعمة الخفاجي والدكتور خالد بني حمدان بقبولهم لمناقشة هذه الرسالة ولما أبدوه من جهد مشكور في تقييمها.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى والدي الدكتور إبراهيم الحنيطي-حفظه الله لي عوناً وسنداً- الذي أكرمني بفيض علمه ونصحه ولم يثن جهداً في سبيل إنجاز هذا العمل.

ولا يفوتني كذلك أن أتقدم بالشكر إلى جميع الأخوة والأخوات العاملين في مجموعة المناصير الأردنية على حسن تعاونهم وأخص بالشكر السيدة وداد عبد الجليل على جهودها ومساعدتها فجزاها الله عني كل خير، كما اتقدم بالشكر الجزيل للدكتور مشهور المحارمة والدكتور إبراهيم جودة على جهودهما في إنجاح هذا العمل و إلى كل من قدم لي يد المساعدة ولم يبخل علي بمعلومة أو نصيحة خلال هذا العمل.

الإهداء

أقدم عملي المتواضع هذا هدية مني إلى رسول السلام محمد بن عبد اللـه عليه وعلى آله أفضل الصلاة وأتم التسليم

إلى ...

قدوتي الأولى ونبراسي الذي ينير دربي

من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود

من رفعت رأسي عالياً افتخاراً به

والدي أدامه اللـه ذخراً لي

التي رأني قلبها قبل عينيها وحضنتني أحشاؤها قبل يديها

شجرتي التي لا تذبل

أمي الحبيبة حفظها اللـه

من هم لفؤادي وحياتي خير أنس وبهاء

الشموع التي أضاءت لي دربي

إخوتي وأخواتي

كل من شاطرني ألمي و أملي

جميع الأيادي المخلصة التي ساندتني ووقفت بجانبي

كل من دعا لي بظهر الغيب سراً ...

أهدي إليكم هذا الجهد المتواضع

المحتويات

الفصل الثالث

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الـملخص

أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال

دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في مجموعة المناصير الأردنية

هـدفت الدراسـة إلى بيـان أثـر الـذكاء العـاطفي عـلى الرشـاقة التنظيميـة في مجموعة المناصير الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مجموعة المناصير والبالغ عددهم (300) موظفاً. أما عينة الدراسة فقد شملت عينة عشوائية من العـاملين في مجموعة المناصير والبالغ عددهم (120) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اسـتخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) مـن خـلال العديـد مـن الاسـاليب الإحـصائية أبرزهـا تحليل الإنحدار المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعـاد الـذكاء العـاطفي (التنظـيم الـذاتي ، الدافعيـة، التعاطف والمهارات الاجتماعية) على الرشاقة التنظيمية ورشاقة عمليات الأعمال ورشاقة الإستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة التوعية بمدى أهمية استغلال الـذكاء العاطفي للمحافظة على الرشـاقة التنظيميـة في مجموعـة المناصـير الأردنيـة وتطويرهـا كأحـد أهـم أعمـدة التميـز، وضرورة إعـداد الـبرامج التدريبيـة الخاصـة بتنميـة الـذكاء العاطفي عند العاملين فيها وتوعيتهم بمدى أهميـة الـذكاء العـاطفي في تميـز مجموعـة المناصير الأردنية وتقدمها.

ABSTRACT

The Impact of Emotional Intelligence on Organizational Agility in Business Organizations

An Empirical study on A Sample of workers in Jordanian Manaseer Group

Raghad Ibrahim Al-Hunitie

The study aimed to investigate the effect of Emotional Intelligence on Organizational Agility in Jordanian Manaseer Group.

The study population included of all employees working in Jordanian Manaseer Group totaling (300). The study sample consiste of employees were randomly selected totaling (120) Individual. To achieve the study objectives the study used quantitative (descriptive analytical method) through many statistical tools, most notably multiple regression analysis.

The study reached a number of results namely: there is a significant effect of Emotional Intelligence (Self Regulation, Motivation, Empathy & Social skills) on Organizational Agility (Business Process Agility & Market Responsive Agility) in Jordanian Manaseer Group.

In light of the results, the study recommends that the need to raise awareness about the importance of exploiting emotional intelligence to maintain organizational agility in the Jordanian Manaseer Group and develop it as one of the most important pillars of excellence. Necessary to prepare training programs for developing emotional intelligence among its employees and to sensitize them to the importance of emotional intelligence.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 ـ 1): المقدمة

(1 ـ 2): مشكلة الدراسة

(1 ـ 3): أهداف الدراسة

(1 ـ 4): أهمية الدراسة

(1 ـ 5): أسئلة الدراسة وفرضياتها

(1 ـ 6): أنموذج الدراسة

(1 ـ 7): حدود الدراسة

(1 ـ 8): محددات الدراسة

(1 ـ 9): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 ـ 1): المقدمة

في ظل التغيرات والتقلبات البيئة السريعة والمستمرة التـي تحـيط بمنظماتنـا اليـوم، والتي تعددت وتغيرت أسبابها، يقع على عاتق المنظمات مواجهة هذه التغيرات عبر القيام بأخذ الاستراتيجيات المناسبة والتي تقـوم بخلـق المواءمـة بـين اسـتمرارية المـنظمات وبـين تطورها وتحقيقها للميزة التنافسية، وذلك يتطلب المحافظة على معايير الرشاقة التنظيمية والتي تسمح للمنظمة بالتكيف مع جميع هذه التغيرات بغرض تحويلهـا إلى فـرص يمكـن إغتنامها.

بالإضافة إلى وجوب تمتع المدراء والعاملين في المنظمات بالـذكاء العـاطفي والـذي لا يمكن إغفال أهميته في توجيه طاقات العمل والانجاز بشكل يـتلائم مـع البيئـة التنافـسية التي تتعرض لها المنظمات .

وبالقياس على مجموعة المناصير الأردنية والتي تعد مـن كـبرى المـنظمات في المملكة الأردنية الهاشمية، فـإن الباحثـة سـعت لدراسـة مـستوى ممارسـة الـذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الـذاتي، التنظـيم الـذاتي، الدافعيـة، التعـاطف والمهـارات الاجتماعية) في مجموعة المناصير الأردنية، بالاضـافة إلى مـستوى ممارسـة الرشـاقة التنظيميـة بنوعيهـا (رشـاقة عمليـات الأعـمال ورشـاقة الاسـتجابة للـسوق) فيهـا

ومعرفة أثر ممارسة الذكاء العاطفي بأبعاده المذكورة على الرشاقة التنظيمية بنوعيها المشار إليهما أعلاه في مجموعة المناصير .

(1 ـ 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن التغيرات المعرفية والتي يتعرض لها العالم اليوم تتصاعد فيه التغيرات والتحولات والتي ينصب تأثيرها على المنظمات في جميع أنحاء هذا العالم، مما يعرض هذه المنظمات لبعض المشكلات والأخطار الناجمة عن ذلك التغير بالإضافة إلى العديد من التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها في ظل هذه التغيرات، فيقع على عاتق المنظمات القيام بأخذ استراتيجيات لخلق المواءمة بين استمراريتها ووجودها وبين السير مع متطلبات هذه التطورات والتغيرات والتحديات والاستجابة الصحيحة لها بالإضافة إلى استخدام الذكاءات المعرفية والغير معرفية مثل الذكاء العاطفي في محاولة تحقيق ذلك، وبالأخص في منطقتنا العربية وفي دولتنا الأردن والتي تعد من الدول النامية، حيث أن وقع هذه التغيرات سيكون الأشد والأقوى على دولة مثل الأردن تعاني من نقص في الموارد الطبيعية ومحاطة بالظروف الإقتصادية والسياسة القاسية.

وبسبب التغيرات والسريعة التي تتعرض لها البيئات فإن مجموعة المناصير الأردنية مضطرة إلى مواجهة هذه الظروف البيئية، مما يستلزم المحافظة على معايير الرشاقة التنظيمية في مواجهة هذه التغيرات والضغوطات، بالإضافة إلى وجوب تمتع مدرائها والعاملين بها بالذكاء العاطفي والذي يسهم في توجيه طاقات العمل والإنجاز بشكل أكبر وأسرع لمواجهة المنافسة الشديدة التي يمر بها العالم

اليوم، والتي تضع المنظمات في تحديات كبيـرة في محاولتها لتعظيم أرباحها والمحافظة على وجودها واستمراريتها بصورة تتسم بالتميز بأدائها.

وقد تناول العديد من الباحثين في دراساتهم موضوع الذكاء العاطفي وقـاموا ببيـان أهمية امتلاك المدراء والعاملين في المنظمات للذكاء العاطفي وأهميته في تقـدم المـنظمات، بالإضافة إلى ورود العديد من الدراسات التي تتحدث عن الرشاقة التنظيـمية وأهميتهـا في الاستجابة للتغيرات والتحديات التي تواجه المنظمات .

إلا أن عدداً قليلاً من الباحثين قاموا بالجمع بين هـذان المتغـيران في دراسـة واحـدة على حد علم الباحثة .

ولهذا فإن الباحثة ستقوم بدراسة تأثير الذكاء العاطفي كمتغير مستقل على الرشاقة التنظيمية كمتغير تابع وذلك بالتطبيق على مجموعة المناصيــر الأردنيـة وذلـك لإثبـات أو نفي وجود هذا التأثير في نهاية الدراسة.

وعليه، يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بإثارة السؤال الرئيس الآتي :

إلى أي مدى تؤثر أبعاد الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، التنظـيم الـذاتي، الدافعيـة، التعاطف والمهارات الاجتماعية) **على الرشاقة التنظيمية** (رشاقة عمليات الأعمال ، و رشاقة الإستجابة للسوق) في مجموعة المناصير الأردنية**؟**

يشتق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تـوافر أبعـاد الـذكاء العـاطفي (الـوعي الـذاتي، التنظـيم الـذاتي، الدافعيـة، التعاطف والمهارات الاجتماعية) في مجموعة المناصير الأردنية؟
2. ما مستوى الرشاقة التنظيمية (رشاقة عمليات الأعمال ، رشاقة الإسـتجابة للـسوق) في مجموعة المناصير الأردنية؟

3. ما أثر أبعـاد الـذكاء العـاطفي (الـوعي الـذاتي، التنظـيم الـذاتي، الدافعيـة، التعـاطف والمهارات الاجتماعية) على الرشاقة التنظيمية في مجموعة المناصير الأردنية؟

4. ما أثر أبعـاد الـذكاء العـاطفي (الـوعي الـذاتي، التنظـيم الـذاتي، الدافعيـة، التعـاطف والمهارات الاجتماعية) على رشاقة عمليات الأعمال في مجموعة المناصير الأردنية؟

5. ما أثر أبعـاد الـذكاء العـاطفي (الـوعي الـذاتي، التنظـيم الـذاتي، الدافعيـة، التعـاطف والمهارات الاجتماعية) على رشاقة الإستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية**؟**

(1 ـ 3): أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية بشكل عام إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي بأبعاده على الرشاقة التنظيمية ببعديها في مجموعة المناصير الأردنية، وذلك من خلال:

1. تحديـد مـستوى أبعـاد الـذكاء العـاطفي (الـوعي الـذاتي، التنظـيم الـذاتي، الدافعيـة، التعاطف والمهارات الاجتماعية) في مجموعة المناصير الأردنية.

2. التعرف على مستوى الرشاقة التنظيمية (رشاقة عمليـات الأعـمال ، رشـاقة الإسـتجابة للسوق) في مجموعة المناصير الأردنية.

3. تحديد أثر أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الـذاتي، الدافعيـة، التعـاطف والمهارات الاجتماعية) على الرشاقة التنظيمية في مجموعة المناصير الأردنية.

4. تحديد أثر أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الـذاتي، الدافعيـة، التعـاطف والمهارات الاجتماعية) على رشاقة عمليات الأعمال في مجموعة المناصير الأردنية.

5. تحديد أثر أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الـذاتي، الدافعيـة، التعـاطف والمهارات الاجتماعية) على رشاقة الإستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية.

6. بناء أنموذج مقترح يوضح أثر أبعاد الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية ببعديها في مجموعة المناصير الأردنية.

7. تقديم توصيات من شأنها أن تضع الممارسين ضمن النتائج التي تختبرها الدراسـة

(1 ـ 4): أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لمتغيرين مهمين ولهـما تـأثير لا يمكـن إغفالـه علــى مـنظمات الأعـمال، وهـما الـذكاء العـاطفي والرشـاقة التنظميـة، حيـث أن الـذكاء العاطفي ذو أهمية وتأثير كبيرين على كفاءة وفعالية العمليـة الإداريـة باعتبارهـا العنـصر الأهم لنجاح المدراء وتعزيز جودة الأداء للمنظمات، اما الرشـاقة التنظيميـة فتعـد نـشاطًا ابداعياً تمارسه الإدارة العليا في محاولة الاستجابة للتغيرات السريعة والمستمرة التي تتعرض لها. أي أن أهمية هذه الدراسة تتمحور حول زيادة الاهتمام بهذين المتغيرين والذي يؤدي إلى تمكين المدراء من الإستجابة السريعة للمتغيرات التي تواجهها المنظمات بشكل مـستمر فــي البيئـات التـي تمـارس بهـا نـشاطاتها ومـساعدتها عـلى مواجهـة التحـديات التـي

تتعرض لها عند محاولة الاستمرار بالتزامن مع محــاولة زيـادة الربحيـة والتميـز والتقـدم والازدهار. أما بما يتعلق بالأهمية الأكادمية لهذه الدراسة، فإنها تعد مـن الدراسـات الأولى العربية على حد علم الباحثة و التي تبحث وتربط بين الذكاء العاطفي للمدراء والعـاملين في المنظمات وتأثيره على الرشاقة التنظيمية في المنظمـة المبحوثـة، بالإضـافة الى المـساهمة بالتعرف على الـذكاء العـاطفي وطبيعتـه ومكــوناته ، والتعـرف عـلى الرشـاقة التنظيميـة وأنواعها ومحدداتها.

(1 ـ 5): فرضيات الدراسة

بالإعتماد على أسئلة الدراسة وأهدافها تم صياغة الفرضـيات التاليـة، التـي جـرى اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسة:

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعـاد الـذكاء العـاطفي (الوعي الذاتي ، التنظيم الذاتي ، الدافعية، التعـاطف والمهـارات الاجتماعيـة) عـلى الرشـاقة التنظيمية في مجموعة المناصير الأردنية.

يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الاولى:

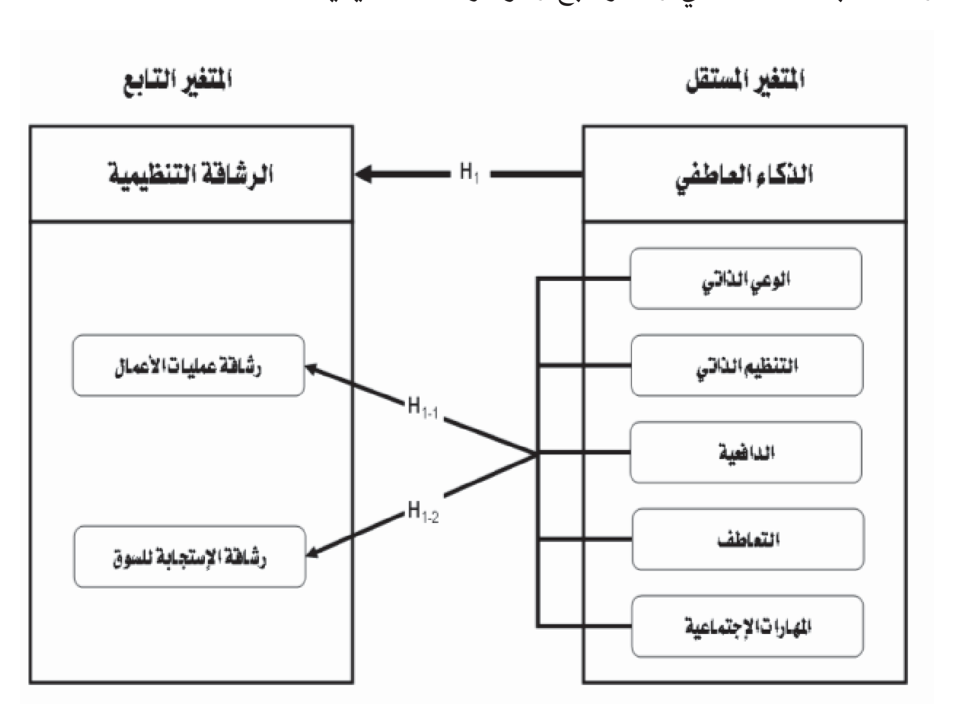
H_{1-1}: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف والمهارات الاجتماعية) على رشاقة عمليات الأعمال في مجموعة المناصير الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H_{1-2}: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف والمهارات الاجتماعية) على رشاقة الإستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية.

(1 ـ 6): أنموذج الدراسة

يوضح الشكل (1 - 1) أنموذج الدراسة والـذي يبـين وجـود متغـيرين أحـدهما مـستقل والمتمثل بالذكاء العاطفي والآخر تابع وهو الرشاقة التنظيمية.



شكل (1 - 1)

أنموذج الدراسة

إعـداد الباحثـة بالإسـتناد إلى Goleman(1995) و Goleman (2013) لقيـاس أبعـاد الـذكاء العاطفي ودراسة Panda & Rathm (2016) لقياس الرشاقة التنظيمية.

(1 ـ 7)**: حدود الدراسة**

الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة بمجموعة المناصير الأردنية والتي تعد الممثل والمتحكم بــ (24) شركة ما بين مساهمة عامة وذات مسؤولية محدودة تعود ملكيتها للمهندس زياد المناصير.

الحدود البشرية: أن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل من كافة العاملين في مجموعة المناصير الأردنية.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز الدراسة كانت من بداية شهر تموز 2017 وحتى شهر كانون الثاني 2017.

(1 ـ 8)**: محددات الدراسة**

1. واجهت الباحثة صعوبات في مجال جمع البيانات من حيث الوقت.
2. عدم تجاوب بعض العاملين في مجموعة المناصير الأردنية في الإجابة عن بعض أسئلة الدراسة، مما دفع الباحثة لاستبعاد الاستبانات التي وردت ناقصة البيانات.

(1 ـ 9): مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

الذكاء العاطفي: الذكاء العاطفي هو المقدرة على مراقبة المرء لعواطفه وعواطف الاخـرين وعلى التمييز فيما بينهمـا ، واستخدام هذه المعرفة من أجل توجيه تفكـير المـرء وأفعالـه (Brackett,Rivers and salovey,2011).

ويعرف إجرائياً بأنه: مقدرة العاملين في مجموعة المناصير الأردنية على الـوعي بعـواطفهم وادراكها والتحكم بانفعالاتهم الناتجة عن هذه العواطف، بالاضافة الى القـدرة عـلى ادراك عواطف الاخرين وتميز انفعالاتهم ومحاولة استيعابها وتوجيهها. وتم قياسه من خلال:

الوعي الذاتي: وهي مقدرة الفرد على معرفة مشاعره وانفعالاته والوعي بها، والتمييـز بـين تلك المشاعر والانفعالات لمعرفة ما يشعر به الفرد ومعرفة مسببات تلك المشاعر (بظـاظو، 2010). **ويعرف إجرائيـاً بأنـه** مقـدرة العـاملين في مجموعـة المناصـير الأردنيـة عـلى فهـم عواطفهم والتمييز في ما بينها ومعرفة اسباب تلـك العواطـف بحيـث تـصبح أكـثر وضـوح بالنسبة لهم.

التنظيم الذاتي: مقدرة الفرد على إدارة أفعاله وأفكاره ومـشاعره بطريقـة متوافقـة ومرنـة عبر مواقف وبيئات مختلفة، فالشخص الذي لديه المقـدرة عـلى إدارة انفعالاتـه لا يـسمح لأي موقف بأن يؤثر على حالته المزاجية، كما يركز على أفعاله وما الذي يجب أن يقوم به، كما يعبر عن مشاعره بطريقة ايجابية (دلال، 2016). **ويعرف إجرائياً بأنه** مقدرة العـاملين في مجموعة المناصير الأردنية على التحكم بعواطفهم ومقدرتهم عـلى الـتحكم بانفعـالاتهم التي تنتجها هذه العواطف ليتم إظهار هذه الانفعالات بصورة ايجابية وصحيحة.

الدافعية: وتعني توجيه الانفعالات نحـو الأهـداف وتأجيـل إشـباع الـدوافع التـي لا تعـد أساساً مهماً للإنجاز، كما أن إنتاج الأشخاص المتمتعـين بهـذه المهـارة العاطفيـة عـلى أعـلى مستوى من الأداء ويتمتعـون بالفاعليـة في كـل مـا يعهـد إلـيهم (خليـل، 2010). **ويعـرف إجرائياً بأنه** مقدرة العاملين في مجموعة المناصير الأردنية على تحفيز ذاتهم ودفعها باتجاه تحقيق الأهـداف دون الاكـتراث الى المعوقـات التـي قـد تـواجههم في محـاولتهم لتحقيـق الأهداف.

التعاطف: وتعني مقدرة الفرد على إدراك مـشاعر الاخـرين وحاجـاتهم واهتمامـاتهم عـبر الاحـساس بمـشاعرهم وحاجـاتهم الإنمائيـة والاهـتمام بوجهـات نظـرهم واحترامهـا رغـم اختلافها، بالاضافة الى المقدرة على توجيه الاخرين وحـثهم عـلى الانجـاز (بظـاظو ،2010). **ويعرف إجرائياً بأنـه** مقـدرة العـاملين في مجموعـة المناصـير الأردنيـة عـلى معرفـة وفهـم عواطـف الاخـرين وتوقـع الانفعـالات الناتجـة عنهـا، بالإضـافة إلى مراعـاة اهتمامـاتهم وحاجاتهم الإنمائية ومحاولة إشعابها.

المهارات الإجتماعية: وهي مهارات يكمن وراءها التمتع بالقيادة والفعالية في التعامل مع الآخرين وهؤلاء الافراد يجيدون التأثير بمرونة في كل ما يعتمد على التفاعـل مـع الآخـرين (خليل، 2010). **وتعرف إجرائياً بأنها** مقدرة العـاملين في مجموعـة المناصـير الأردنيـة عـلى استمالة الاخرين وحثهم على التصرف بصورة مرغوبة وذلك عبر استخدام الفنيات الفعالـة والمؤثرة في اقناعهم والتأثير بهم.

الرشاقة التنظيمية: هي قدرة المنظمـة عـلى التعامـل مـع التغـيرات الغـير متوقعـة والتـي تحـدث بشكل مستمر في بيئات الأعمال من خلال الاستجابة السريعة والمبتكرة واسـتغلال التغيرات التي تحدث كفرصة للنمو والازدهار (Lu & Ramamurthy, 2011).

وتعرف إجرائياً بأنها: قدرة مجموعة المناصير الأردنية على الاستجابة للتغيرات البيئية المفاجئة والسريعة في بيئات الأعمال وتحويل هذه التغيرات إلى فرص يمكن للمنظمة استغلالها. وتم قياسها من خلال:

رشاقة عمليات الأعمال: وتسلط هذه الرشاقة الضوء على العمليات المرنة والسريعة للاستجابة بإعتبارها اساساً حاسماً لتمكين الترجمة السريعة وسلالسة المبادرات المبتكرة في مواجهة التغيير (Panda & Rath, 2016). **وتعرف إجرائياً بأنها** قدرة المنظمة على أداء العمليات داخلها بسرعة وبدقة وبأقل تكاليف وبطرق ابداعية وذلك من خلال استغلال الامكانات المتوفرة داخل المنظمة بالصورة الصحيحة.

رشاقة الاستجابة للأسواق: وتشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة والاستفادة من التغيرات الغير متوقعة في الأسواق من خلال المراقبة المستمرة والسرعة في تحسين المنتجات والخدمات لتلبية إحتياجات العملاء والأسواق (Lu & Ramamurthy, 2011). **وتعرف إجرائياً بأنها** قدرة المنظمة على تحقيق الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق واستغالال التغيرات السريعة والمستمرة فيه كفرص للتطور والتقدم والتجدد وذلك عبر دراسة السوق بصورة دائمة وتطوير المنتجات والخدمات بشكل دائم لتلبية احتياجات الاسواق.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 ـ 1): المقدمة

(2 ـ 2): الذكاء العاطفي

(2 ـ 3): الرشاقة التنظيمية

(2 ـ 4): الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 ـ 1): المقدمة

تمارس المنظمات نشاطاتها ومهامها في ظل التغير المستمر الناتج عن عدم الثبات والاستقرار في بيئتها، وتحاول لمواجهة ذلك امتلاك مجموعة من القدرات والموارد التي تجعلها تتكيف مع ذلك التغير وعدم الاستقرار والثبات حتى تحافظ على وجودها وبقائها ونموها وتحقيق اهدافها.

ومن الوسائل التي تستطيع المنظمات من خلالها البقاء والازدهار في ظل التغير المستمر في البيئة فانها تحتاج الى ما يسمى بالرشاقة التنظيمية، فالرشافة من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر وهي تعني ابسط وأسرع الطرق في التحرك، وفي ظل التغيرات المفاجئة والغير متوقة والتي تواجهها المنظمات يومياً فنحن بحاجة الى الى ان تتحرك منظماتنا بطريقة تمتاز بالبساطة والسرعة والمرونة حتى تتمكن من الاستجابة بكفاءة للتغيرات المافاجئة .

وحتى تحافظ المنظمات على التقدم والاستمرار في ظل هذه المنافسة الشرسة والبيئات المستمرة التغير في هذا العصر فإن الذكاء العقلي وحده ليس الطريقة المناسبة، ويجب الاستعانة بنوع اخر من الذكاء وهو الذكاء العاطفي.

حيث يعد الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي تصب في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وتعمل على كفاءة وفاعلية هذه المجالات إن الذكاء العاطفي يقوم على فكرة أن نجاح القائد لا يعتمد على القدرات

الفكرية والفنية فقط بل يتطلب ذكاء عاطفي، ويشير جولمان بأن معامل الـذكاء يـسهم في 20% فقط من العوامل التي تحدد النجاح في الحياة وتاركاً 80% للعوامل الأخـرى (مـاضي ،2014)، مما يدل على الأهمية الكبيرة للذكاء العاطفي والتي لا يدركها المدراء والقـادة في أغلب المنظمات.

(2 ـ 2): الذكاء و الذكاء العاطفي

الذكاء كمفهـوم ومـضمون فلـسفي يتـضمن العديـد مـن المـستويات كالعبقريـة Genius، والألمعيـة Brilliant، والحـدس Intuition، والـتعلم Learning، والتكيـف Adaptation، والاستنتاج Inference. إذ كانت نشأته الأولى في أحضان الفلسفة، واهتم بـه الفلاسـفة منـذ القدم إلى وقتنا الحاضر. وقد نُظر إليه عـلى أنـه محـصلة المظهـر الإدراكي للنـشاط العقـلي (عبد اللـه، 2006). ومن هذا المنطلق عُرف الذكاء بأنـه القـدرة عـلى التفكـير، والاسـتنتاج المنطقي، والتـوهج العقـلي، والألمعيـة وخـزن المعلومـات والتوصـل إليهـا بهـدف مواجهـة الصعاب، والتكيف مع الظروف الطارئة وإدارة المشكلات (عامر ومحمد، 2008).

ونتيجة لذلك الاهتمام وظهور نظريات متنوعـة تحـاكي الـذكاء؛ ظهـر الـذكاء العـاطفي كمـصطلح منفـرد عـن طريـق البـاحثين Salovey & Mayer في عـام (1990) حينما قدما أنموذجهما عن الذكاء العاطفي في مقالتهما Emotional Intelligence، التـي أوضحت بأن العاطفة تمنح الفـرد معلومـات مهمـة؛ وهـي تلـك التـي تتعلـق بفهـم مشاعره الخاصـة، ومـشاعر الآخـرين، والتمييـز بيـنهما، واسـتخدام هـذه المعلومـات لتوجيه تفكير الفرد وأفعالـه وسـلوكه. وكـذلك أكـدا عـلى أن الأفـراد يتفـاوتون فـيما بينهم في قدراتهم لإدراك انفعـالاتهم وفهمهـا بدقـة، وكـذلك قـدراتهم عـلى ضـبطها

وتنظيمها بما يساعد على نموهم العقلي والعاطفي، ومن هنا بدأت العديد من المنظمات باستخدام مهارات الذكاء العاطفي وتطبيقها.

(2 ـ 2 ـ 1): التطور التاريخي للذكاء العاطفي

ان جذور مفهوم الذكاء العاطفي تنحدر من مفهوم الذكاء الاجتماعي الذي حدده Thorndike في عام 1920 ، حيث قام بتقسيم الذكاء الى ثلاثة انواع وهي: الذكاء المجرد والذكاء الميكانيكي، والذكاء الاجتماعي والذي يعبر عنه في وقتنا الحاضر بالذكاء العاطفي (Khan,Asghar and Chughtai,2013).

وقد اشار وكسلير Wechsler عام 1940 الى اهمية العوامل الغير عقلية بجانب العوامل العقلية، والتي قصد بها العوامل الشخصية والاجتماعية والوجدانية، واقترح ان القدرات الغير عقلية ضرورية جدا للتنبؤ بقدرة الفرد على النجاح في الحياة، وقد طرح سؤالا رئيسياً مؤداه هل أن العوامل الغير عقلية والتي منها الوجدان يمكن ان تكون عوامل للذكاء العام؟ (ابراهيم، 2010). ليعود في عام 1943 ويعرف الذكاء بانه القدرة الكلية للفرد على التصرف الهادف، والتفكير المنطقي، والتعامل بفاعلية مع بيئته (خليل، 2010).

وفي عام 1980 بدأ جاردنر Gardaner بتوسيع الطريقة التي كان ينظر بها الناس للذكاء منذ بداية القرن العشرين، حيث افترض بان الذكاء له ابعاد مختلفة تضم النواحي المعرفية وعناصر الذكاء الوجداني او الشخصي كما اطلق عليه، وهذا الذكاء الوجداني يعتبر جزءا من مفهومه عن انواع الذكاءات المتعددة والتي تضم مكونين اساسيا من الذكاء، وهما الذكاء الشخصي ويعني قدرة الفرد على فهم المشاعر والدوافع الذاتيه وقدرته على توظيف هذا الفهم، والذكاء الاجتماعي ويعني قدرة الفرد على فهم مشاعر الاخرين (خليل، 2010).

ولعل اول من استخدام لمصطلح الذكاء العاطفي كان في امريكا عام 1986 عندما قام باين Payne وهو طالب في كلية الاداب الليبرالية بتضمين هذا المصطلح في اطروحته لنيل درجة الدكتوراه، ويعتبر هذا اول إستخدام اكاديمي لهذا المصطلح.

كما كتب جون ماير وبيتر سالفوي (Mayer and Salovay) في عام 1990 مقالين اوضحا من خلالهما طريقة القياس العلمي للفروق بين الناس في منطقة الانفعالات الخاصة وتمييز انفعالات الاخرين، وحل المشكلات التي تتضمن قضايا انفعالية (بظاظو،2010) .

ليأتي غولمان Goleman في عام 1995 ويصدر كتابه "الذكاء العاطفي" ،حيث قدم فيه تعديلا لبعض النماذج الموجودة كما ركز على كيفية تغير الذكاء العاطفي مع تقدم العمر، والوسائل التي يمكن ان تؤثر بها المهارات الوجدانية للفرد على نجاحه في الحياة، وما يعانيه الفرد نتيجة ما اسماه جولمان بالأمية الوجدانية Emotional Illiteracy (خليل،2010).

وفي عام 1998 قام بار-اون Bar-on بتطوير مفهوم الذكاء العاطفي في مجال الصحة النفسية والسمات الشخصية ، لذلك فانه استخدام لفظ نسبة وقيمة الذكاء في عام 1998 لوصف نموذجه الخاص بتقييم الكفاءات الوجدانية والاجتماعية لدى المدراء (بظاظو،2010).

ولا زالت الدراسات والأبحاث والاطاريح المتعلقة بالذكاءات الاجتماعية وبخاصة الذكاء العاطفي مستمرة في شتى الميادين، اذا ان هنالك اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في هذا الموضوع والذي يعد من اهم المواضيع الحديثة والتي تتعلق بكيفية استخدام الفرد للعواطف لضمان النجاح في مختلف الميادين.

(2 ـ 2 ـ 2): مفهوم وأهمية الذكاء العاطفي

يعد مفهوم الذكاء العاطفي Emotional intelligence من المفاهيم الحديثة نسبياً، فقد كان نجاح الاشخاص وفشلهم في جميع نواح الحياة يعزى الى ما يسمى بحاصل الذكاء العقلي Intelligence Quotient والذي يرمز له بالرمز IQ.

الى ان بدء الباحثون بالتساؤل حول النجاحات الكبيرة التي يحققها بعض الاشخاص في حياتهم الاجتماعية والعملية رغم امتلاكهم لقدرات عقلية IQ غير مرتفعة، ومن الناحية الاخرى فان بعض الاشخاص ذوي الذكاء العقلي المرتفع جدا لا يستطيعون تحقيق اي نجاحات في حياتهم العملية والاجتماعية ولا يستطيعون التقدم فيها، ونتيجة لذلك فقد اعزى الباحثون هذه النتائج لوجود نوعين من الذكاء يمتلكهما الانسان وهما: الذكاء المعرفي او العقلي والذي يشير الى مجموعة من القدرات المعرفية مثل التفكير والاستدلال والذاكرة والنوع الاخر هو ما يتعلق بالنواحي الانفعالية والعاطفية للانسان وهو الذكاء العاطفي.

وقد استخدمت الدراسات العربية عدة ترجمات لمصطلح Emotional intelligence ومنها الذكاء الانفعالي، والذكاء الوجداني، والذكاء العاطفي، وذكاء المشاعر وقد استخدمت الباحثة منها مصطلح الذكاء العاطفي والذي يتناول مجموعة من التعريفات تستعرضها على النحو الاتي (ماضي ،2014).

يعرف Salovey and Mayar حيث انهما يعدان اول من اطلق مصطلح الذكاء العاطفي في عام 1990 بانه القدرة على مراقبة المرء لعواطفه وعواطف

الاخرين وعلى التمييز فيما بينهما، واستخدام هـذه المعرفـة مـن اجـل توجيـه تفكـير المـرء وافعاله (Brackett,Rivers and salovey,2011).

كما يعـرف Goleman والـذي كـان لـه الفـضل الكبـير في انتـشار مـصطلح الـذكاء العـاطفي في كتابـه Emotional Intelligence : Why it Can Matter More than IQ الـذكاء العاطفي بانه قدرتنا على التعرف على شـعورنا الشخـصي وشـعور الاخـرين، اي معرفـة مـا يشعر به الفرد ومدى استخدامه لهذا الشعور دون الغرق فيه، وان يكون قادرا على تحفيز نفسه للقيام بعمله وان يكون مبدعا فيه، وان يكون اداؤه في ذروته، وان يشعر بمـا يـشعر به الاخرون ويستخدم العلاقات بفاعلية (الغالبي، 2014).

اما مصطفى الاسطل ونقلا عن حسين عبد الهـادي فانـه يعـرف الـذكاء العـاطفي على انه القدرة على ايجاد نواتج ايجابية في علاقة الفرد بنفسه وبالاخرين، وذلك من خلال معرفة وادراك الفرد لعواطفه وعواطف الاخرين (الاسطل ،2010).

في حين يعرفه Higgs and Dulewics بأنه معرفة الفرد لمشاعره وكيفية توظيفها من أجل تحـسين الاداء وتحقيـق الاهـداف التنظيميـة، مـصحوبة بالتعـاطف والفهـم لمـشاعر الاخرين مما يؤدي إلى علاقة ناجحة معهم (نجمة ،2014).

بالاضافة الى Bar-on والـذي يعـرف الـذكاء العـاطفي بانـه قـدرة المـرء عـلى فهـم ومعرفة ووصف نفسه، والمعرفـة والفهـم والارتبـاط بـالاخرين، والتعامـل مـع الانفعـالات القوية والتحكم في دوافعها، بالضافة الى التهيؤ للتغيير وحل المشكلات المختلفة سواء عـلى المستوى الشخصي او الاجتماعي (ابراهيم ،2010)

وعرفـه كـل مـن فـاروق واخـرون بأنـه "القـدرة عـلى الانتبـاه والإدراك الجيـد للانفعـالات والمـشاعر الذاتيـة وفهمهـا بوضـوح وتنظيمهـا وفقـا لمراقبـة وادراك دقيـق لانفعالات الآخرين ومشاعرهم، للدخول معهم في علاقات انفعالية اجتماعية تساعد الفـرد على الرقي العقلي والانفعالي والمهني أو تعلم المزيد من المهارات الايجابية للحياة".

ويرى دلال (2010) أن "الذكاء العاطفي يشير إلى معرفة الفرد لعواطفه الخاصـة، وقدرته على قراءة الآخرين، كما يشير إلى مجموعة من القدرات والكفاءات والمهارات غـير المعرفية التي تؤثر في قدرة الفرد على النجاح في التكيف مع متطلبات البيئة وضغوطها.

وبناء على ذلك فان الباحثة تعرف الذكاء العـاطفي بانـه " مقـدرة الافـراد لادراك انفعالاتهم ومـشاعرهم الذاتيـة بالاضـافة الى ادراكهـم ووعـيهم بمـشاعر الاخـرين وفهمهـا بشكل واضح ، بحيث يصبح التحكم بها وتوجيهها امراً ممكناً ، بالاضافة الى استغلال هـذه المعرفة وتوظيفها لزيادة دافعية الافراد وتحسين مهـارات التواصـل مـع الاخـرين وتطـوير العلاقات الايجابية معهم والتي تضمن للفرد وللاخرين تحقيـق النجـاح في جوانـب الحيـاة المختلفة.

تتضح أهمية الذكاء العاطفي في دوره في تحقيق التواصل والتوافق مع الآخـرين مـن خلال فهم مشاعرهم والتعاطف معهم، كما أن هـذه الأهميـة تظهـر في أن الفـرد الـذي لديـه ذكاء عاطفي يستطيع اسـتخدام انفعالاتـه في الحكـم وفي اتخـاذ القـرارات، ويتميـز بالدقـة في التعبير عن العواطف ما يجعله قادراً على الاتصال العـاطفي مـع الآخـرين (حـسونة وآخـرون، 2002). ويؤكد عجاج (2002) على أهمية الذكاء العاطفي في كونه فناً من فنون إدارة العواطف، ومهـارة أساسـية مـن مهـارات المعرفـة والكفـاءة العاطفيـة، ومحركًـا قويًـا للمـشاعر، وركيـزة

أساسية للفرد، والتعبير عن وعيه بمشاعره. كما يؤكد الخوالدة (2004) على أهمية الذكاء العاطفي من قدرته على تحقيق التواصل والتوافق مع الآخرين من خلال فهم مشاعرهم والتعاطف معهم فقد أشار جولمان إلى أن النجاح في الحياة يتطلب (20%) من الذكاء العام، و (80%) من الذكاء العاطفي. كما أن الأهمية تظهر في أن الفرد الذي لديه ذكاء عاطفي يستطيع استخدام المدخلات العاطفية في الحكم وفي اتخاذ القرارات ويتميز بالدقة في التعبير عن العواطف مما يجعله قادرا على الاتصال العاطفي مع الآخرين. وأخيراً، شدد الفرا والنواجحة (2012) على أهمية برامج التنمية العاطفية والاجتماعية وضرورة تقديمها كجزء من المقرر الدراسي والحياة المدرسية؛ على أن تشمل الآباء والمعلمين وكل من يقوم بالريادة في المجتمع، وتؤدي هذه البرامج لأفضل النتائج حين تمتد لفترة طويلة، ويقوم بها مدربون أو معلمون على درجة عالية من الخبرة والمهارة، وقبل كل ذلك يكون لديهم صحة وجدانية جيدة.

هذا ويعد الذكاء العاطفي احدى المقدرات الرئيسية التي من الممكن ان تساعد المدير على التفكير المنطقي والعمل بشكل هادف للتكيف مع بيئته المعقدة التي تتصف بالديناميكية والتغير السريع . وفي مجال العمل التنظيمي فان الذكاء العاطفي يمكن ان يحقق للمدير او القائد الاداري فرص الوصول الى النجاح وضمان انجاز الاهداف بصورة افضل عن طريق المساهمة في زيادة مؤشرات ونسب الربحية واستمرار تطور ونمو المنظمة , اضافة الى تحقيق الاهداف الشخصية في مجال الحصول على مواقع ادارية اعلى او تحسين المكانة الاجتماعية وعلاقات العمل (الياسري ، 2015).

ويساعد الذكاء العاطفي في تدعيم اتخاذ القرارات المهمة اذ يبرز دور المدير في مختلف المستويات الادارية في التمكن من اتخاذ قرارات صائبة

بالاستناد الى مشاركة الاخرين وتفعيل مساهماتهم في طرح البدائل, إذ يتوجب على قيادات المنظمة البحث عن فرص الحصول على اكبر قدر من المعلومات المفيدة والمقترحات والآراء والافكار من خلال تعزيز الذكاء العاطفي للمساهمة في تكوين رؤية واضحة بـشأن حـاضر المنظمة ومستقبلها للأمد البعيـد وتحديـد خطـوات واجـراءات التنفيـذ المطلوبـة وكيفيـة الوصـول لهـا، ويـضمن اسـلوب المـشاركة في اسـتقراء الآراء وتفاعـل المقترحـات والافكـار للمساهمة في انجاز المهام وتهيئة المـوارد اللازمـة مـما يـساعد في تحفيـز الافـراد الاخـرين واثارة الدافعية نحو الانجاز (Albrecht, 2013).

(2 ـ 2 ـ 3): أسس الذكاء العاطفي ومستوياته

أكد كلا من حسين (2011) وموسى (2012) بأن الذكاء العاطفي يقوم عـلى الأسـس الآتية:

1. أن يعرف كل فرد عواطفه والوعي بالذات، فالوعي والتعرف إلى الشعور وقت حدوثه، هو الحجر الأساسي في الذكاء العاطفي، وامتلاك القدرة على رصـد المـشاعر مـن لحظـة إلى أخرى يعد عاملاً حاسماً في فهم النفس، كما أن عدم القدرة على فهـم المـشاعر الحقيقيـة، تجعل الفرد يقع تحت رحمتها، فالأشخاص الذين يمتلكون هـذه القـدرة أشـخاص واثقـون من أنفسهم وما يتخذونه من قرارات. وقد صنف وعي الأفراد بأنفسهم إلى:

- الواعين بأنفسهم، وهم من الذين يدركون حالتهم النفسية في أثنـاء معايـشتها، وعنـدهم الحنكـة فـيما يخـص حيـاتهم الانفعاليـة ويمثـل إدراكهـم الواضـح لانفعالاتهم أساساً لـسماتهم الشخـصية ويتمتعـون باسـتقلالية في شخـصيتهم،

واثقون من أنفسهم ويتمتعون بصحة نفسية جيدة، وميلـون أيـضاً إلى النظـر للحيـاة نظرة إيجابية، وهم أيـضاً قـادرون عـلى الخـروج مـن مـزاجهم الـسيء في أسرع وقـت ممكن، باختصار تساعدهم عقلانيتهم على إدارة عواطفهم وانفعالاتهم.

- الغارقين في انفعـالاتهم، وهـم العـاجزون عـن الخـروج منهـا، وكـأن حـالتهم النفـسية تمتلكهم تماماً، وهم متقلبو المزاج، غير مدركين لمـشاعرهم إلى الدرجـة التـي يـضيعون فيها ويتوجهون عن أهدافهم إلى حد ما، ومن ثم فهم قلـيلاً مـا يحـاولون الهـرب مـن حالتهم النفسية السيئة، كما يشعرون بعجزهم عن التحكم في حياتهم العاطفية، إنهم أناس مغلوبون على أمرهم فاقدو السيطرة على عواطفهم.

- متقلبي المشاعر، وهؤلاء على الرغم مـن وضـوح رؤيـتهم بالنـسبة لمـشاعرهم، فـإنهم ميلـون لتقلـب حـالتهم النفـسية دون محاولـة لتغييرهـا، وهـؤلاء ينقـسمون إلى مجموعتين: الأولى، وتشمل من هم عادة في حالة مزاجية جيدة، ومن ثم ليس لـديهم دافع لتغييرها. المجموعة الثانية، تشمل من لهم رؤية واضحة لحالتهم النفـسية، ومـع ذلك فحين يتعرضون لحالة نفسية سيئة يتقبلونهـا كـأمر واقـع، ولا يفعلـون أي شيء لتغييرها وعلى الرغم من اكتئابهم، فقد استكانوا لليأس.

2. إدارة العواطف والتحكم بها، وينبني على الوعي بالذات والتعامل مع المـشاعر لتكون ملائمة مع المواقف الحالية، عن طريق القدرة على تهدئة النفس، والـتخلص من القلق الجامح، وسرعة الاستثارة، إن من يفتقر إلى هذه المقدرة، بظـل في عـراك مـستمر مـع الـشعور بالكآبـة، أمـا مـن يتمتـع بهـا فهـو يـنهض مـن كبـوات

الحياة وتقلباتها بسرعة أكبر.

3. تحفيز الذات، توجيه العواطف في خدمة هدف ما، فهذا أمر مهم لانتباه النفس ودفعها للتفوق والإبداع، فالتحكم في الانفعالات وتأجيل الإشباع، أساس مهم لكل إنجاز، ومن يتمتع بهذه المهارة الانفعالية يكون لديه فاعلية في كل ما يناط به من أعمال.

4. معرفة عواطف الآخرين أو التقمص الوجداني، وهي مقدرة تتأسس على الوعي بالانفعالات، حتى يدفع التقمص الوجداني الفرد إلى الإيثار والغيرية (الاهتمام بالغير)، ومن لديه هذه الملكة يكون أكثر قدرة على نقاط الإشارات التي تدل على أن هناك من يحتاج إليهم.

5. توجيه العلاقات الإنسانية أو المهارة الاجتماعية، عن طريق إدارة انفعالات الآخرين وتطويع عواطفهم، والقدرة على قيادة الفاعلية والتأثير في الآخرين من خلال مشاعرهم.

كما حدد أبو النصر (2008) مستويين للذكاء العاطفي كالآتي:

- المستوى الشخصي في إطار الذات.
- المستوى التفاعلي في إطار العلاقات.

وعلى الرغم من تبادل التأثير بين هذين المستويين، إلا أن الذكاء العاطفي على المستوى الشخصي هو الأصل ويؤدي غيابه إلى ضعف الذكاء العاطفي على مستوى العلاقات الإنسانية، ويتسبب أيضاً في التقليل من فعالية الذكاء الفكري لأطراف هذه العلاقات. كما أنه ما زال كثيرون يعتقدون بأن التعبير عن العواطف في أماكن العمل من السلوكيات السلبية التي على العاملين أن

يتجنبوها. إلا أن التجارب أثبتت خطأ هذا الاعتقاد لأن التمتع بهذه المهارات الطبيعية ومساعدة الآخرين على بناء قواعد ذكائهم النفسي هو الطريق الوحيد إلى بناء علاقات ذكية وبالتالي منظمات قوية وشركات تنافسية.

(2 ـ 2 ـ 4)**:** استراتيجيات تطوير قدرات الذكاء العاطفي

هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها في تطوير قدرات الذكاء العاطفي وقد توصل (Vitello-Cicciu 2003) إلى أربع استراتيجيات تساعد القائد على تطوير قدراته:

- **استراتيجية التركيز على الذات:** تتم من خلال الاحتفاظ بسجل يعكس الأحوال العاطفية للقائد سواء أكان على شكل دفتر مذكرات أم على هيئة أشرطة تتيح للقائد فرصة الاطلاع على المشاعر الحالية أو السابقة التي يشعر بها وتساعد هذه الطريقة في الاطلاع على بعض الاستجابات المزعجة وغير المقبولة.
- **استراتيجية التأمل والتفكير بالمحيط الخارجي:** إن هناك أنماطاً عديدة من عمليات التأمل والتفكير التي يمكن أن تساعد الفرد ليصبح اكثر وعياً وإدراكا لكيفية تأثير العواطف في السلوك, كالتفكير في خلق السموات والأرض.
- **استراتيجية الانخراط في التفكير والتخيلات الإيجابية:** وذلك من خلال إمعان التفكير والتركيز على الأحداث والأفكار الإيجابية التي تقود الفرد إلى السعي لتحقيق أهدافه وطموحه وتبعث فيه التفاؤل والإقدام على تنفيذ ما يفكر به ومشاركة الآخرين بهذه الأفكار .
- **استراتيجية ممارسة الإصغاء التعاطفي:** وذلك من خلال الاستماع إلى ما يقوله الفرد جيداً والسعي إلى أن يكون الفرد حساساً ومتفهماً بغض النظر

عن مدى اختلاف استجابة الشخص الآخر أو تشابهها مع مشاعره وإدراكاته والبحث عن مصداقية ما قيل وتمارس هذه الاستراتيجية في جميع ميادين الحياة ويتم استخدام أسئلة مفتوحة تبدأ على سبيل المثال في أثناء الاستماع : هل هذا ما تقصده وترمي إليه؟.

وإتساقاً مع ما ذكر، فقد أوضح(Goleman 2013) بأنه يمكن تلخيص فائدة الذكاء العاطفي وضرورة تنميته وتطويره بالآتي:

أولاً: تنبع أهمية تطويرك لذكائك العاطفي وحسك القيادي بسبب النقص الحاد الذي يواجهه سوق العمل في الموظفين والإداريين الذين يجمعون بين الكفاءة وهذا النوع من الذكاء والقدرات القيادية.

ثانياً: من المهم أن تعرف أن الموظف الذي يمتلك ذكاءً عاطفياً بنسبة عالية يؤثر إيجابياً على بيئة العمل، فهو يعتبر مصدراً للطاقة، فمزاجه وطبعه ينتقل لا شعورياً لمن حوله، وهو ما يحسن من أدائهم كفريق عمل ويرفع إنتاجيتهم.

(2 ـ 2 ـ 5): مكونات الذكاء العاطفي ونظرياته

اختلفت آراء العلماء والباحثين حول مكونات الذكاء العاطفي، وذلك لأنه يتعلق بالجوانب النفسية والداخلية للفرد، وإن كان بعضهم قد يختلف في التسميات، ولكن يتفق من حيث المضمون، فالذكاء العاطفي مفهوم متعدد الأبعاد أو المكونات. فبعضهم اعتبره سمة، وبعضهم الأخر اعتبره قدرة، وبذلك فإن هناك اتجاهين هما: اتجاه نماذج القدرة التي تنظر إلى الذكاء العاطفي بوصفه مجموعة من القدرات المنفصلة التي تكون فيما بينها الذكاء العاطفي، وفي مقابله النماذج المختلطة والتي تتعامل مع الذكاء العاطفي على انه مجموعة

من المهارات والخصائص الشخصية، ويتحدد الـذكاء العـاطفي للفـرد طبقـاً لعـدد المهـارات التي يمتلكها، ولديه القدرة على القيام بها (جاد الـلـه، 2008).

وعلى الرغم من وجود العديد من النظريات المختلفة للذكاء العاطفي، إلا أن هناك ثلاثة نماذج تمثل أفضل النماذج التي تم التوصل إليها بخصوص ذلك المجال، وهي:

1. نموذج Salovey & Mayer Emotional Intelligence للذكاء العاطفي.
2. نموذج Bar- On Emotional Intelligence للذكاء العاطفي.
3. نموذج Danial Goleman Emotional Intelligence للذكاء العاطفي.

أولاً: أنموذج Salovey & Mayer للذكاء العاطفي

يعد كل منSalovey & Mayer أول مـن قـدم نظريـة الـذكاء ومفهومـه مـن خـلال تقـديم نمـوذج للـذكاء العـاطفي عـام 1995 (خوالـدة، 2004). ويريـان في نمـوذجهما أن الانفعال يمنح الفرد معلومات مهمة يتفاوت الأفراد فيما بينهم في القدرة على توليـدهما، والوعي بها وتفسيرها، والاستفادة منها، والاستجابة لها من أجل التوافق بشكل أكثر ذكـاء (المصدر، 2008)، فالذكاء العاطفي من وجهة نظرهما هو صورة من الذكاء، والأفراد الذين يتميزون بذكاء عاطفي عالٍ يمكـنهما اسـتخدام اسـتراتيجيات سـلوكية للـتحكم الـذاتي في المشاعر والانفعالات. وقد عدّا الذكاء العاطفي بأنه قدرة معرفيـة راقيـة تـستلزم قـدرات مثـل العلاقـات (عـثمان،2001). وأن يكـون الفـرد قـادراً عـلى التفكـير الـصحيح في محتوى الأمور ولديه قدرة على تحليل الأجزاء ورؤيـة العلاقـات بـين بعـضها بعـضاً ومـع الكميات، كما عدّا الذكاء العاطفي الصورة الثانيـة للـذكاء (الناشـئ، 2005). ووفقـاً لهـذه

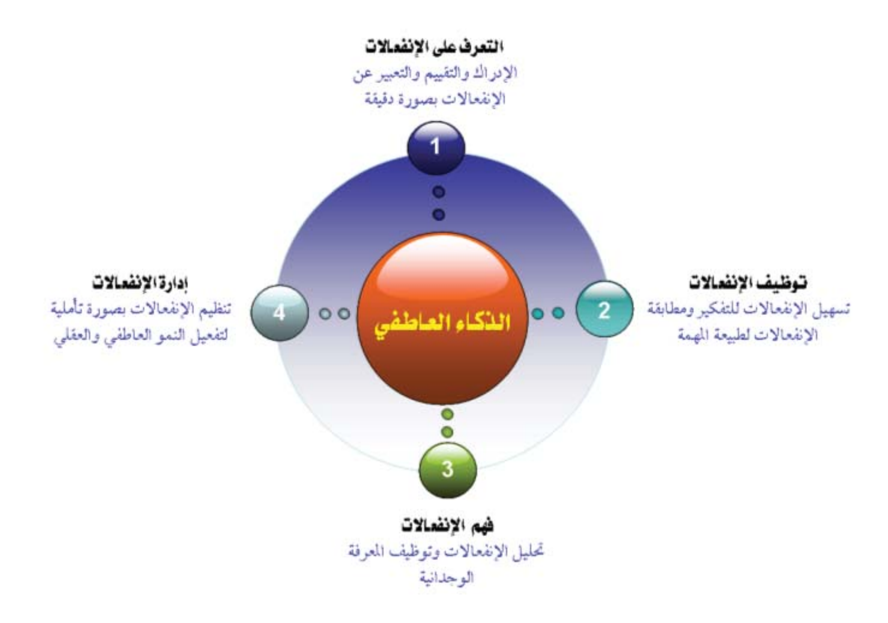
النظرية فإن طبيعة الذكاء العاطفي تكمن في كون الفرد قادراً على إدراك انفعالاته، وتقييمها والتعبير عنها بدقة، والقدرة على الوصول إلى المشاعر وتوليدها حينما تسهل الانفعالات عملية التفكير، وهو أيضاً القدرة على فهم الانفعالات والمعرفة، والقدرة على تنظيم الانفعالات لتعزيز النمو الانفعالي العقلي (حسين، 2006). وفي نظرية Salovey & Mayer، أربعة مجالات للذكاء العاطفي هي (رزق، 2003):

1. التحديد الانفعالي، وهو القدرة على إدراك مشاعر الفرد ومشاعر من حوله من البشر.
2. التسهيلات الانفعالية للتفكير، أي القدرة على إنتاج وترقية الانفعال، وكيفية التفاهم، والتعامل مع الانفعال.
3. الفهم الانفعالي، أي القدرة على إدارة الفرد للانفعالات المعقدة أو السلاسل الانفعالية، وكيفية انتقال الانفعالات من مرإدارةة إلى أخرى.
4. الإرادة الانفعالية، أي القدرة على إدارة الفرد لانفعالاته وعلاقته بانفعالات الآخرين.

وقد قامSalovey & Mayer في عام (1997) بوضع قائمة بهذه المجالات وفروعها مرتبة من العمليات النفسية الأساسية إلى العمليات النفسية المتكاملة بشكل أكبر، فعلى سبيل المثال يختصر الفرع الأول بالكفايات البسيطة في استلام الانفعال والتعبير عنه، وعلى العكس تختص الفروع الأخرى الأعلى مستوى بالضمير والقيود الانفعالية. (رزق، 2003).

ويرى كل منSalovey & Mayer أن الأشخاص الذين لديهم ذكاء عاطفي عال يتوقع أن يتقدموا بشكل أسرع من خلال الكفايات المحددة، ومن خلال

السيطرة عليها بشكل أكبر. والشكل (2 - 1) يوضح مكونات الذكاء العاطفي حسب نموذج Salovey & Mayer.



الشكل (2 - 1)

مكونات الذكاء العاطفي حسب أنموذج Salovey & Mayer

ثانياً: أنموذج Bar- On للذكاء العاطفي

اتجه Bar - On في معالجة موضوع الذكاء العاطفي ضمن الإطار لنظرية الشخصية، وذلك من خلال طرح نموذج للرفاهية الإنسانية، ليبني في إطاره أول محاولة لقياس الذكاء العاطفي، وفي ضوء هذا النموذج يطرحBar - On تعريف للذكاء العاطفي بوصفه مجموعة من القدرات الانفعالية والاجتماعية التي تؤثر على القدرة الكمية للشخص في التوافق مع مطالب البيئة، ويتضمن (حسن،2007):

- القدرة على الوعي والفهم والتعبير عن الذات.

- القدرة على التعامل مع الانفعالات الشديدة وضبط المحفزات والاندفاعات الذاتية.
- القدرة على التوافق وإدارة المشكلات ذات الطبيعة الشخصية أو الاجتماعية.

وقد ضمنBar - On أنموذجه الذي قدمه بخمسة مكونات رئيسة للذكاء العاطفي، وهي (المصري، 2014):

1. الذكاء الشخصي الداخلي، ويتضمن:

- الوعي الذاتي الانفعالي، وهو القدرة على التعرف إلى مشاعر الفرد، وانفعالاته، وفهمها، وتمييزها.
- الإصرار: وهو القدرة على التعبير عن المشاعر، والأفكار، والدفاع عنها.
- تحقيق الذات: وهو القدرة على التعرف إلى الانفعالات الكامنة في الفرد، ويسعى الفرد لتحقيق أهدافه، والاستمتاع بما حققه.

2. مهارات العلاقة مع الأخرين، وتتضمن:

- التعاطف: وهو القدرة على الانتباه لمشاعر الأخرين وتقديرها، أي القدرة على قراءة انفعالات الأشخاص الأخرين.
- المسؤولية الاجتماعية: وهي قدرة الفرد على الإيضاح للآخرين بأنه عضو متعاون ومساهم وبناء في الجماعة الاجتماعية.

3. القدرة على التكيف والمواءمة، وتتضمن:

- إدارة المشكلات: أي القدرة على تشخيص المشكلات وتحديدها، فضلاً عن التوصل إلى الإدارةول الفاعلة وتنفيذها.

- اختبار الواقع: أي القدرة على تقييم التطابق والانسجام بين ما مر به الفرد من خبرات ذاتية وبين ما هو موجود بالفعل من خبرات.

- المرونة: أي القدرة على تكييف انفعالات الفرد وأفكاره وسلوكه وفق المواقف والظروف المتغيرة.

4. إدارة الضغوط النفسية، وتتضمن:

- تحمل الضغوط النفسية: وهو القدرة على الصمود أمام الأحداث الشديدة، والتعامل مع الضغوط بفاعلية وثقة.

- السيطرة على الاندفاع: وهي القدرة على مقاومة أو تأجيل نزوة أو حافز من خلال التوقف عن العمل وأخذ الوقت المناسب للتفكير.

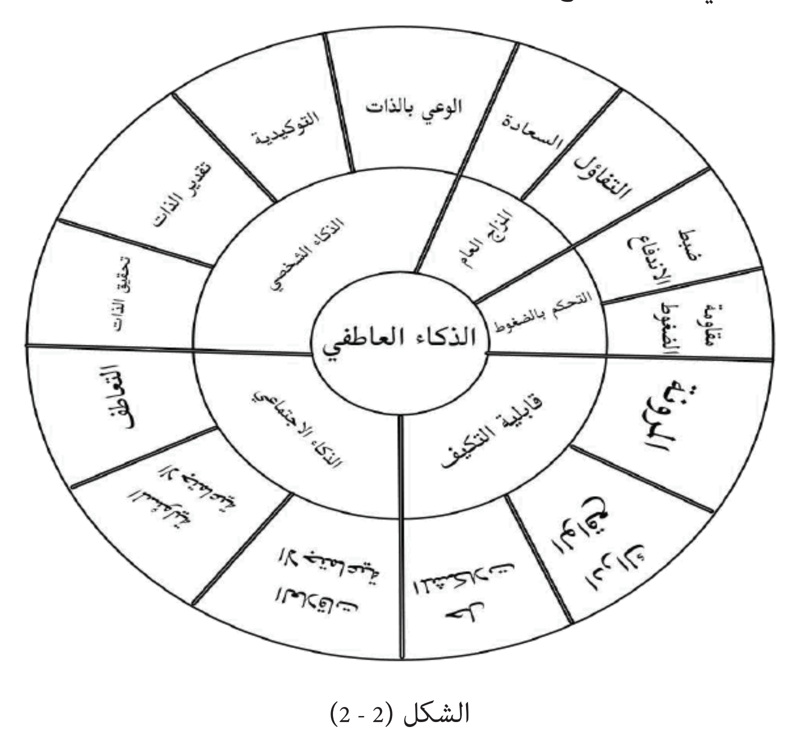
5. المزاج العام، ويتضمن:

- السعادة: أي القدرة على الشعور بالرضا عن الحياة سواء أكان الفرد وحده أم مع الآخرين.

- التفاؤل: أي القدرة عن النظر إلى الجانب المشرق من الحياة والحفاظ على اتجاهات إيجابية عند مواجهة المصاعب.

ويرىBar - On أن أهمية هذا الأنموذج قد تم توضيحها من خلال قدرته على تفسير الجوانب المختلفة الخاصة بالسلوك البشري وأدائه، إذ توصلت الدراسة (Landy, 2005) إلى أن مكونات الذكاء العاطفي في نظريةBar - On لها قدرة تنبؤيه بالعديد من السمات التي يمتلكها الفرد، أن التحليل العاملي لها كشف عن أنها مكونات ذات بعد واحد، وأن لها علاقة ارتباطية قوية مع أنموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية والمتضمنة سمة (الانبساطية) والعصابية،

والانفتاح، والانسجام وصحوة الضمير. والشكل (2 - 2) يوضـح المكونـات الرئيـسة والفرعيـة للذكاء العاطفي حسب نموذج Bar - On .



الشكل (2 - 2)

مكونات الذكاء العاطفي الرئيسة والفرعية للذكاء العاطفي حسب نموذج Bar - On

ثالثاً: أنموذج Goleman للذكاء العاطفي

تـأثرGoleman بـأعمال ونمـوذج Salovey & Mayer للـذكاء العـاطفي، وبـدأ متـأثراً بكتاباتهم ونتائجهم في إجراء المزيد من الأبحـاث في مجـال الـذكاء العـاطفي، الـذي أسـهم بدور كبير في زيادة اهتمام كل من القطاع العام والخـاص ولفـت انتباههـا لمفهـوم الـذكاء العاطفي. ولأهميته في نجاح المدير في الوفاء بتمطلبات الموظفين داخل المؤسـسات، وأيـضاً في الوفاء بمتطلبات المؤسسة ككل (السمادوني،2007). وقد حدد مكونـات الـذكاء العـاطفي بخمسة أبعاد هي:

1. الوعي بالذات: أي قدرة الفرد على تحديد انفعالاته ومشاعره وصياغتها، والتعبير عنها وعن الحاجات المتصلة بها بوضوح، والوعي الذاتي هو أساس الثقة بالنفس، فالفرد في حاجة ليعرف أوجه القوة والضعف لديه، ويتخذ من هذه المعرفة أساساً لقراراته، وقد اعتقد Goleman أن الوعي الذاتي ربما يكون أكثر الجوانب أهمية في الذكاء الانفعالي، لأنه يسمح لنا بممارسة الضبط الذاتي، وبطبيعة الحال فإن الفكرة لا تشير إلى إخماد المشاعر وإنما الوعي بهذه المشاعر وأنها تستطيع التعامل والتكيف مع ما يحيط بنا بطريقة فاعلة (الأعسر وكفافي، 2002).

2. التنظيم الذاتي: وهو أن يعرف الفرد كيف يعالج المشاعر التي تؤذيه وتزعجه، وهذه المعالجة هي أساس الذكاء الانفعالي (جولمان، 2000).

3. الدافعية: يعد التقدم والسعي نحو الدوافع الذكاء الانفعالي، ومن خلاله يكون لدى الفرد القدرة على معرفة خطواته خطوة خطوة نحو تحقيق أهدافه، ويكون لديه المثابرة والحماس وصولاً لتحقيق النجاح (حسن، 2007).

4. التعاطف: أي القدرة على تفهم الآخرين والمهارة في التعامل معهم فيما يخص ردود أفعالهم الانفعالية، فالشخص المتعاطف قادر على القراءة الذاتية لمشاعر وانفعالاتهم الآخرين بدقة من صوتهم أو تغييرات وجوههم وليس بالضرورة ما يقولون، كما أنه قادر عن التوحد معهم انفعالياً، وعلى فهم مشاعرهم وانفعالاتهم، والتفاهم معهم والاتصال بهم، ومعايشة مشكلاتهم، وإعطائهم الإدارةول لها (حسين، 2003).

5. المهارات الاجتماعية: إن من المهارات الأساسية في الحياة التي يجب على الأفراد تعلمها هو مهارة فن العلاقات وكيفية التعامل الصحيح مع الآخرين،

وكيفية تهدئـة الـنفس وقـت الغـضب (الخوالـدة، 2004). أي القـدرة عـلى إدارة العلاقـات الاجتماعية بكفاءة وإقامة علاقات سهلة مع الآخرين، والفرد ذو المهارة الاجتماعية العاليـة يمكن أن يقنع الآخرين، ولديه القدرة على التفاوض وإدارة النزاعات، وغالباً ما يكون لديـه أصدقاء كثيرون، ويقدر العمل الجماعي والتعاون، ويتمتع بمستوى عالٍ من النجاح المهنـي (Barent, 2005).

ويذكر فراج (2015) ان لأبعاد الذكاء العاطفي دوراً حيوياً ومهم في امكانية اسـتثمار مهارات المدير العقلية بالاستناد الى العواطـف لمحاولـة التـأثير في الافـراد الاخـرين باتجـاه تبني تصوراته المستقبلية , او التركيز على تكيـف القـدرات العاطفيـة والاحاسـيس باتجـاه تطوير القدرة على الحدس والتحري عن مجالات هـدوء الـنفس والـشعور الايجـابي بقـصد النظر للاشياء بشكل اكثر وضوحا من خـلال تفعيـل العلاقـة بـين حـالات التفكـير الـذهني المستند الى العقلانية والتحليل والمنطق والذكاء المستند الى الـتحكم بالـشعور والعواطـف التي تساهم في تعزيز الثقة بالنفس والسيطرة الذاتية على الافعال وتقديم الاراء المنطقيـة المتوازنة الداعمة للفهم الاجتماعي والعلاقات الاجتماعيـة باتجـاه تحقيـق رسـالة المنظمـة المستقبلية. كما أن اهتمام المديرين يتركز بامتلاك القدرة على التأثير على عواطـف وتفكـير الافراد الاخرين وبالتالي ضمان توجيه سلوكياتهم بالشكل الصحيح لضمان تنفيـذ سياسـات المنظمة واجراءاتها , فان دراسة مستويات الذكاء العاطفي يساعد ادارة المنظمـة في تهيئـة المناخ والبيئة التنظيمية الايجابية والتي تساعد وتدفع الافراد لاداء افضل وانتاجية اعلى في تعبئة جهود وطاقات الافراد وتوجيهها نحو تحقيق اهداف المنظمة وتساعدهم في تحفيـز الافراد لتحمل قدر اكبر من المسؤولية في العمل وبذل جهد اعلى وتـضحيات اكـبر لتحقيـق

مستويات افضل من الاداء وبالتالي المساهمة بشكل اكثر فاعلية في تحقيق الاهداف العامة للمنظمات (المصري، 2014).

(2 ـ 2 ـ 6): ابعاد ومكونات الذكاء العاطفي

لقد اتخذت الدراسة الحالية ابعاد الذكاء العاطفي كما وردة في نموذج الذكاء العاطفي Goleman 1995) وهي:

1. **الوعي بالذات Self awareness:**

ويشير هذا البعد إلى كيفية تحديد الشخص لمشاعره وكيفية تأثيرهذه المشاعر على أداء المرء. وهي في الأساس مفتاح للعثور على نقاط القوة والضعف عند الانسان (Khan, Asghar & Chugtai,2013). وبمعنى اخر ان نتعرف على شعور ما وقت حدوثه وهو الاساس في الذكاء العاطفي فلاشخاص الذين يثقون بانفسهم يعتبرون الافضل لانهم يملكون الثقة في كل ما يتخذونه من قرارات (خليل، 2010).

2. **تنظيم الذات Self regulation:**

وتعني التحكم في الحالات الداخلية للفرد، والإندفاعات، والمصادر الداخلية للطاقة (بظاظو، 2010). ويشير هذا المكون إلى قدرة الفرد على إدارة أفعاله وأفكاره ومشاعره بطريقة متوافقة ومرنة عبر مواقف وبيئات مختلفة، فالشخص الذي لديه قدرة على إدارة انفعالاته لا يسمح لأي موقف أن يؤثر على حالته المزاجية، كما يركز على أفعاله وما الذي يجب أن يقوم به، كما يعبر عن مشاعره بطريقة ايجابية. ويرمي هذا المكون أيضا إلى تنظيم الذات والى ترشيد الانفعالات بصورة تساعد الفرد على التوافق السليم مع الموقف ، فالافراد

الذين يكونون أكثر قدرة على تنظيم انفعالاتهم اقل احتمالا للتعرض للاكتئاب من جراء المشكلات العاطفية واقل عرضة للاضطرابات السيكوماتية (دلال، 2016).

3. **الدافعية Motivation:**

وتعني توجيه الانفعالات نحو الاهداف وتاجيل اشباع الدوافع التي لا تعد اساس مهم للانجاز ، كما ان انتاج الاشخاص المتمتعين بهذه المهارة العاطفية على اعلى مستوى من الاداء ويتمتعون بالفاعلية في كل ما يعهد اليهم (خليل، 2010).

4. **التعاطف Empathy:**

وتعني قدرة الفرد على ادراك ما يشعر به الآخرون ومعرفة ما يحسون به، وهو أمر يستلزم قدرتنا على فهم ذواتنا واستشعار أحاسيسنا أولا، وهي قدرة تؤسس على القدرة على الوعي بالذات، فيركز الفرد على نتائجه، وما الذي يجب أن يقوم به وكيفية التعبير عن مشاعره بفعالية، كما يستطيع التعبير عنها والتغلب على الصراع والقدرة على استغلال العلاقات الناشئة بين الجماعات، كما انه يمتلك زمام الأمور عند التعامل مع الجماعة، ولديه القدرة على القيادة بطريقة فعالة. كما يتميز أيضا بالاستطاعة على فك النزاع والخلاف بين افراد الجماعة (دلال، 2016).

5. **المهارات الاجتماعية Social skills:**

وهي مهارات يكمن وراءها التمتع بالقيادة والفعالية في التعامل مع الاخرين وهؤلاء الافراد يجيدون التأثير بمرونة في كل ما يعتمد على التفاعل مع الاخرين (خليل، 2010). وهي قدرة الفرد على تكوين علاقات مع الآخرين والتفاعل

معهم بفاعلية وقدرته على قيادتهم وبناء روابط اجتماعية وادارة الـصراع، فالإنـسان كـائن وقدرته على السلوك مع الآخرين بصورة جيدة ومهمة تعكس حفاظه عـلى بقائـه واشـباع حاجاته. وتشير المهارات الاجتماعيـة إلى القـدرة عـلى فهـم مـشاعر الآخـرين وانفعـالاتهم ومراعـاتهم بالـصورة التـي يتطلبهـا الموقـف، وهـي تظهـر في صـورة القـدرة عـلى التـأثير بالآخرين، والتواصل معهم، وقيادتهم بـصورة فعالـة. إن الأشـخاص الـذين يتميـزون بتلـك القدرة، يملكون مهارات اجتماعية، وقادرين على بناء الثقة أو الأمانة، وقادرين على خلـق جو من التعاون والمشاركة مع الآخرين والعمل مع زملاء العمل (دلال، 2016).

(2 ـ 3): الرشاقة التنظيمية

في ظل التغيرات المستمرة والسريعة التي تتعرض لها منظماتنا اليـوم، أصـبح مـن الصعب على هذه المنظمات الاستمرار والنجاح دون أن تضطر إلى مواجهة هـذه التغـيرات والتي تسيطر على البيئـات المحيطـة بـالمنظمات، سـواء كانـت هـذه التغـيرات تحـدث في البيئات الداخلية أم الخارجية منها، والتي قد تعددت الأسباب والعوامل المؤدية إليها سواء كان ذلك من عوامل سياسية أو اقتصادية أو تكنلوجية أو غيرها .وكـان ولا بـد مـن إيجـاد طريقة فعالة ومثلى لمجابهة هذا التغـير، ومـن هنـا ظهـر مـا يـسمى بالرشـاقة التنظيميـة Organizational Agility.

(2 ـ 3 ـ 1): الرشاقة

الرشاقة لغة هي مصدر لكلمة رشـق وتعنـي الخفـة والـسرعة في العمـل(معجـم الرائد) ، اما في معجـم Oxford فمعنـى الرشـاقة Agility هـو القـدرة عـلى التحـرك بـسرعة وسهولة.

ظهر مفهوم الرشاقة كمصطلح يستخدم في الأبحاث في بداية عام 1991 عبر جهود مجموعة مـن البـاحثين في معهـد Lacocca بجامعـة لاهـاي في دراسـة بعنـوان "اسـتراتيجية مؤسسات التصنيع في القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر خبراء الصناعة"، وقد حفزت هذه الدراسة الباحثين لعمل المزيد من الدراسات التي تتعلق بهذا المفهوم (هنية، 2016).

وتعرف الرشاقة ايضا بأنها ردة فعل ضد التحديات الراهنة في مكان العمل والتي يصنعها التغير وعدم الأكد في المنظمات (Boudlaie, et al., 2015). وتعرف الرشاقة أيضا بأنها القدرة على الكشف عن الفرص والتهديدات والاستجابة لها بسهولة وسرعة وبراعة إلى جانب المواءمة بإعتبارها ضرورة أساسية للأعمال (Tallon & Pinsohneault, 2011).

وتعرف الصانع (2013) الرشاقة بأنها عبارة عن نوع من أنواع المرونة، وبأنها القدرة على أداء الأعمال الغير مخطط لها، وبأنها الاستجابة للتغيرات الغير متوقعة في طلبات السوق أو طلبات العملاء الفريدة من نوعها وتلبية طلبات العملاء بطرق مخلفة وعلى نطاق واسع من حيث السعر والجودة والسمات والكميات والتسليم.

واستناداً إلى ما سبق فإن الباحثة ترى بأن الرشاقة هي القدرة على الاستجابة للتغيرات الغير متوقعة بسرعة ومرونة واستغلال هذه التغيرات الاستغلال الأمثل والنظر إلى التغير على أنه فرصة للتقدم والازدهار.

(2 ـ 3 ـ 2): الرشاقة التنظيمية

تعرف الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات الغير متوقعة والتي تحدث بشكل مستمر في بيئات الأعمال من خلال الاستجابة السريعة والمبتكرة وإستغلال التغيرات التي تحدث كفرصة للنمو والإزدهار (Lu & Ramamurthy, 2011). والجدول (2-1) يوضح عدد من التعريفات حول مفهوم الرشاقة التنظيمية.

الجدول (2-1)

التعريفات الواردة في الأدبيات حول مفهوم الرشاقة التنظيمية

المصدر	التعريف
Park,2011	نظام تصنيعي مع قدرات التكنلوجيات المادية وغير المادية والموارد البشرية والإدارة المثقفة والمعلومات لتلبية الاحتياجات المتغيرة السريعة للسوق "السرعة، المرونة، الزبائن، المنافسين الموردين، البنية التحتية، والاستجابة". وهو نظام ينتقل بسرعة بين نماذج المنتجات أو بين خطوط الإنتاج، من الناحية المثالية في الوقت الحقيقي ويستجيب لطلب الزبائن.
McCarthy et al., 2010	إن المنظمة الرشيقة هي التي تلبي بسرعة طلبات الزبائن، وتقدم منتجات جديدة، ويمكن أن تحصل على التحالفات الإستراتيجية أو تتخلص منها سريعاً.
Hill & Jones, 2009	عملية إعادة ترتيب،والغاء وحدات العمل والأسواق والصناعات الموجودة لإعادة التركيز على مقدرات جوهرية متمايزة.
Hitt, et al.,2007	عبارة عن إستراتيجية إدارية استباقية مقصودة.
Pavlou & ElSawy, 2006	تركيب من الدرجة الثانية يتكون من ثلاث تراكيب من الدرجة الأولى هي: الاستشعار، واتخاذ القرار، والتمثيل بممارسة الرشاقة وتطبيقها.
Overby, et al,2006	القدرة التنظيمية لاستشعار والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتهديدات المتاحة في السوق وفي الوقت المناسب.
Tsourveloudis & Valavanis, 2002	قدرة الشركة على العمل بشكل مربح في بيئة السوق العالمية المتغيرة والمتجزئة بسرعة وباستمرار من خلال إنتاج الجودة العالية والأداء العالي.
Gunasekaran,1999	القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية مليئة بالتغير المستمر وغير متوقعة من خلال الاستجابة السريعة والفعالية للأسواق المتغيرة، مدفوعة بواسطة تعريف الزبون بالمنتجات والخدمات.

وقد لخص العابدي (2012) العناصر الرئيسية المختلفة لما ورد في الأدبيات حول الرشاقة التنظيمية عبر النقاط التالية:

1. السرعة والمرونة
2. الإستجابة إلى التغير وعدم اليقين
3. منتجات عالية الجودة ومخصصة للغاية
4. منتجات وخدمات تتصف بالمعلومات ومحتوى القيمة المضافة
5. تعبئة المقدرات الجوهرية
6. التجاوب مع القضايا الإجتماعية والبيئية
7. تجميع التكنلوجيا المختلفة
8. التكامل بين المؤسسات داخلياً والتكامل بين بعضها البعض

وعليه فإن الباحثة تعرف الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الإستجابة للتغيرات البيئية التي تحيط بها وتحويل هذه التغيرات إلى فرص يمكن إستغلالها لتحقيق الازدهار والتقدم بصورة تتسم بالسرعة والمرونة عن طريق تسليح نفسها بالإمكانيات المادية والبشرية والتكنلوجية اللازمة للاستجابة لهذه التغيرات الغير متوقعة واستغلالها الإستغلال الأمثل.

(2 ـ 3 ـ 3): أهمية الرشاقة التنظيمية وأهدافها

عُدت الرشاقة التنظيمية إحدى المتطلبات الأساسية لتفوق المنظمات وضمان بقائها وديمومتها. وتعتبر ميزة مستدامة. إذ أكد المعاضيدي (2008) بأن هناك العديد من الأسباب الراجعة لحاجة المنظمات للرشاقة التنظيمية، أبرزها إن المنظمات تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة وتتصف باللاتأكد، تزايد حدة المنافسة لزيادة القدرة التنافسية لدى المنظمة، تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية وتزايد الفرص البيئية المتاحة، وصعوبة اختيار الأفضل منها.

وقد أوضح (Ardichvile, et al., 2003) وآخرون بأن الرشاقة التنظيمية تمكن المنظمات من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في ظل نظام مفتوح

لأنموذج الإدارة بشكل ناجح الذي يتحسس ويدير الفرص والمخاطر المتجسدة في الانشطة المؤدية لإبتكارات جديدة.

أما (Kapitrick, 2003) فأوضح بأن الرشاقة التنظيمية تجعل من المنظمة أكثر إستجابة لإتجاهات السوق فضلاً عن تسليم المنتجات والخدمات بشكل أسرع، وبأقل كلفة مقارنة مع المنظمات غير الرشيقة.

لذا، فإن الرشاقة التنظيمية تبرز أهميتها بشكل كبير في المنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة بسرعة، حيث وجود علاقات داخلية نظامية بشكل متزايد والتي تجعل طبيعة أعمال المنظمة معقدة بصورة متزايدة، إذ أن التحديات الإدارية المعاصرة تبرز في كيفية إجراء تنسيق من دون توليد هرمية ثقيلة متعبة، وكيفية إدارة الكلف من دون إلغاء الإبتكارات والتصور، وكيفية بناء الأنظمة الإدارية وإعطاء حرية بنفس الوقت (Santala, 2009)

كما أكد الشمري (2006) أن للرشاقة التنظيمية العديد من الأهداف، تتمثل في المساهمة في المحافظة على مركز المنظمة التنافسي وتقييمهُ في إطار البيئة التنافسية، وتحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو والاستمرار، وأخيراً، تطوير القدرات التحليلية والمهارات الإدراكية لبيئة منظمة الأعمال.

وعليه، ترى الباحثة أنه يمكن تحديد جانبين أساسيين لأهمية وأهداف الرشاقة التنظيمية، وهما:

1. الإبتكارات الجذرية والتطبيقات الإبداعية التي تسعى إليها إدارة المنظمات بهدف تشكيل بيئتها التنافسية المبنية على توقع وقيادة التغيير.
2. النظر إلى الرشاقة التنظيمية كرد فعل على قوى داخلية التي تدعمها المزايا المعرفية المستندة على مهارات الإدارة العليا لإستباق توجهات جديدة والحصول على رؤى واضحة حول المستقبل في أعمالها لتتجلى بوضوح

إبـداعاتها في جميـع المـستويات داخـل المنظمـة ولتجنـب حـدوث الجمـود والـصلابة في عملياتها.

(2 ـ 3 ـ 4): عناصر الرشاقة التنظيمية

تتكون الرشاقة التنظيمية من العديد من العناصر والمكونات ولكننا سوف نـذكر في هذه الدراسة المكونات العامة والرئيسة الخاصة بالرشاقة التنظيمية والمبينة بالشكل (2-3) (Yeganegi & Azar,2012).

الشكل (2-3)

عناصر الرشاقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة

ويتنـاول الـشكل أعـلاه عنـاصر الرشـاقة التنظيميـة حيـث أن الاسـتجابة للتغيرات الغير متوقعة والتي تواجهها المنظمات تتطلب السرعة Speed، وذلـك لـكي يـتم إسـتغلال تلـك التغـيرات بالوقـت المناسـبة وبـشكل أرع مـن المنافـسين. أمـا

الاستجابة Responsiveness فتتعلق بالقدرة على تشخيص التغيرات تحـدث بالبيئـات وطرقـة التعاطي معها، اما بيما يتعلق بالجدارات فان هذا المكون من مكونات الرشاقة التنظيميـة يعني توفير الكفـاءات مـن المـوارد الماليـة والتكنلوجيـة والبـشرية اللازمـة لتحقيـق هـذه الاسـتجابة بالـصورة الـصحيحة وفي الوقـت المناسـب، امـا المرونـة فتعـود لوصـف مـدى الاسـتجابة التـي تحققهـا المنظمـة للتغـيرات التـي تحـدث حولهـا حيـث ان زيـادة مـدى الاستجابة للتغيرات يعبر عن زيادة المرونة في رشاقة المنظمة.

(2 ـ 3 ـ 5): أبعاد الرشاقة التنظيمية

إن للرشاقة التنظيمية العديد من الأبعاد ولقد اختارت الباحثة نوعين منهنما ليتم دراستهما في هذه الدراسة وهما: رشاقة الاستجابة للأسوق، ورشاقة عمليات الأعمال.

(2 ـ 3 ـ 5 ـ 1): رشاقة الإستجابة للاسواق Market Responsive Agility

وتشير هذه الرشـاقة إلى قـدرة المنظمـة عـلى الإسـتجابة بـسرعة والاسـتفادة مـن التغيرات الغير متوقعة في الأسواق من خلال المراقبة المستمرة والسرعة في تحسين المنتجات والخدمات لتلبية إحتياجات العملاء والأسـواق (Lu & Ramamurth,2011). ولمعالجـة التغـير في طلب الأسواق يجب أن تكون الـشركات قـادرة عـلى الاسـتجابة بـسرعة للتغـيرات الغـير متوقعة والمتعلقة بالسوق من خلال الرصد المستمر للأسواق وتحسين منتجاتهـا وخـدماتها بسرعة حتى تتناسب مع متطلبات الأسواق. وقد اعتبرت هذه الـسياسة بمثابـة اسـتراتيجية تسلط الضوء على عقلية ريادية قوية وتنافـسية موجهـة نحـو النمـو فـيما يتعلـق باتخـاذ القرارات الاستراتيجية في ظروف العمل الغير مؤكدة (Panda & Rath,2016).

إذن فرشاقة الاستجابة للأسواق تتمحور حول المراقبة الدائمة للأسـواق ولمتطلبـات الزبائن والتي تبنى ليها متطلبات الأسواق، بالإضافة الى الاستعداد الـدائم للاسـتجابة لهـذه المتطلبات والعمل المستمر على تطوير المنتجات والخدمات المقدمة للزبان والأسواق.

(2 ـ 3 ـ 5 ـ 2): **رشاقة عمليات الأعمال** Business Process Agility

وتسلط هذه لرشاقة الضوء على العمليات المرنة والـسريعة للاسـتجابة بإعتبارهـا اساساً حاسماً لتمكين الترجمة السريعة وسلاسة المبادرات المبتكرة في مواجهة التغيير (Lu & Ramamurth,2011). وتـشير الأبحـاث إلى أن عمليـات الأعـمال الداخليـة يمكـن أن تتحقـق كعناصر أساسية تربط بين قدراتها والأداء التنظيمي، وتستخدم الشركات عمليـات الأعـمال الداخلية للتعامل مع السوق أو تغيرات الطلب بشكل سريع حيث انها تعد أساس لتسهيل التحول السريع والمستمر للمبادرات المبتكرة في مواجهة التغيير (Panda & Rath,2016).

إذن فرشـاقة عمليـات لاعـمال تتعلـق بالعمليـات التـي تـتم اسـتجابةً للتغـيرات الحاصلة والغير متوقعة حيث يجب أن تتسم هذه العمليات بالسرعة والمرونة اللزمة للتم الاستجابة للاتغيرات واستغلالها في الوقت المناسب.

ومـن مـؤشرات رشـاقة الاسـتجابة للـسوق ورشـاقة عمليـات الأعـمال (Panda & Rath,2016) الآتي:

مؤشرات رشاقة الاستجابة للسوق	
1. تطوير وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة	2. إعادة هندسة المنظمات لخدمة السوق
3. استجابة فعالة وسريعة للتغير في طلب العملاء واستراتيجيات المنافسين	
مؤشرات رشاقة عمليات الأعمال	
1. تخصيص المنتجات والخدمات	2. تكنولوجيا متطورة وذات كفاءة

(2 ـ 4): الدراسات السابقة العربية وباللغة الاجنبية

(2 ـ 4 ـ 1): الدراسات السابقة العربية

- **دراسة** هنية (2016) **بعنوان** "مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة . ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفرضيات وللإجابة عن تساؤلات الدراسة . وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها، وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وبين التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، بالاضافة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة وجود خطة استراتيجية شاملة تتسم بالمرونة عند الشركات الغذائية ، والاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند تنفيذ الخطط، بالإضافة إلى ضرورة إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل منفتح وفعال. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في اثراء الجانب النظري في دراستها.

- **دراسة** الغالبي وعلي **(2014) بعنوان** "دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة"**.**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير امتلاك القيادات الجامعية لمقدرات الذكاء العاطفي في ممارسة نمط القيادة التحويلية في إطار الحكمة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث باجراء دراسة ميدانية على عدد من جامعات وسط وجنوب العراق واختيرت عينة مكونة من (100) مفردة تضم القيادات العليا في هذه الجامعات، وتم الاستعانة بإستمارة إستبانة صممت لهذا الغرض. حيث توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن الذكاء العاطفي من المعايير المهمة التي ينبغي الأخذ بها عند اختيار القيادات الجامعية. كما وضعت مجموعة من التوصيات أبرزها تشجيع القادة الجامعيين على القيام باختبارات ذاتية للتعرف على مستوى ذكائهم العاطفي. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في اثراء الجانب النظري في دراستها .

- **دراسة** ماضي **(2014) بعنوان** "العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ"**.**

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع بالتطبيق على المنظمات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، كما تهدف إلى تحديد أهم الأبعاد الأكثر تفسيرا للاختلاف فى إنتهاج المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع فى هذه المنظمات موضع الدراسة. ولتحقيق أهداف

هذه الدراسة قام الباحث بجمع البيانات باستخدام الأساليب الميدانية وذلك من خلال المقابلة الشخصية القصيرة واستمارة الاستقصاء، وقد استخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي spss للوصول للنتائج المرجوة. وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن الذكاء العاطفي يرتبط طرديا مع استراتيجية التكامل واستراتيجية التسوية، كما تؤكد نتائج الدراسة على وجود فروق بين الفئات العمرية من حيث الذكاء العاطفي لصالح الفئات صاحبة الأعمار الأكبر، علاوة على وجود اختلافات جوهرية بين فئات التعليم المختلفة وذلك لصالح هؤلاء المديرين ذوي التعليم المرتفع، كما تبين وجود اختلافات جوهرية بين المديرين في مستوي الذكاء العاطفي تبعا للمستوي الإداري.

- دراسة الصانع (2013) بعنوان "اثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج".

تهدف هذه الدراسة إلى وصف أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل بابعاده (التخطيط، التنظيم، الأفراد، والتكنولوجيا) في تحقيق الفاعلية التنظيمية بأبعادها (مدى تحقق الهدف، التكييف البيئي، ونوعية المخرجات) كمتغير تابع في شركة تصنيع الاسمنت الأردنية لافارج. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، واستخدم العديد من الأساليب الإحصائية ومنها أسلوب الوصف الاحصائي وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد بالإضافة إلى التحليل المركزي والمتوسط الحسابي. ومن أبرز النتائج التي وصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة هي وجود تحليل ذو رشاقة استراتيجية

للرشاقة الاستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفعالية التنظيمية بمتغيراتها في شركة الاسمنت الأردنية لافارج . وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها أنه ينبغي على الشركات أن تكون سباقة للتغيير بدلا من اللجوء إلى ردة الفعل من أجل التصدي بسرعة وفعالية للمتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال المعقدة . وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري من هذه الدراسة.

- **دراسة** العابدي **(2012) بعنوان** "الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين"**.**

إن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أنواع الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة) في المنظمات العاملة في القطاع الصناعي كعينة البحث، ومعرفة تأثير الرشاقة التنظيمية في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين في الشركات عينة البحث. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تجميع بيانات الدراسة من (100) موظف في (5) شركات تابعة لوزارة الصناعة والمعادن، وتم الاعتماد على مقاييس عالمية لقياس الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي عن طريق استمارة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها. وقد توصل الباحث إلى اتفاق عينة الدراسة على أن الرشاقة التنظيمية تؤثر وبشكل مباشر على أبعاد الاستغراق الوظيفي، وتعزز من عملية استغراق العاملين في الشركات عينة البحث. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في اثراء الجانب النظري في دراستها

- **دراسة** الأسطل (2010) **بعنوان** "الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية بجامعات غزة".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي ومهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية بجامعات غزة .ولتحقيق اهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام الباحث الحالي بالاستعانة باستمارة الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الاإحصائي spss. وقد توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود علاقة ارتباطيه طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي العام وبين الدرجة الكلية لمهارات مواجهة الضغوط، أي أنه كلما زاد مستوى الذكاء العاطفي زادت مستوى مهارات مواجهة الضغوط وقد توصلت الدرسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها الاهتمام بالذكاء العاطفي ومهارات مواجهة الضغوط واكسابهما للطلبة في جميع المستويات التعليمية وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري في دراستها.

- **دراسة** بظاظو (2010) **بعنوان** "اثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للانوروا".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الإهتمام بهذا الجانب كأحد عوامل التميز والتفوق الوظيفي. ولتحقيق اهداف هذه الدراسة قام الباحث باستخدام الإستبانة

لاستطلاع آراء عينة الدراسة، والمكونة من المدراء العـاملين في مكتـب غـزة الإقليمـي التـابع للأونروا. وقد أظهـرت الدراسـة وجـود علاقـة ذات دلالـة إحـصائية بـين الـذكاء العـاطفي بمكوناته الثلاثـة (الحـساسية الانفعاليـة، النـضوج الانفعـالي، والكفايـة الانفعاليـة) حـسب نموذج سينج وفاعلية الأداء المهنـي بأبعـاده الأربعـة (قيـادة فـرق العمـل وإدارة العلاقـة بالآخرين والقدرة على تحفيز العاملين معنوياً والقـدرة عـلى إدارة الـصراع وحـل النـزاع). وأوصـت الدراسـة بالعديـد مـن التوصـيات الهامـة، ومـن اهمهـا أن يـدرج عامـل الـذكاء العاطفي في إجراءات التوظيف من حيث الاختبـارات المـسبقة ومقـابلات التوظيـف. وقـد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في صياغة بعض الفرضيات وتحديد جانب من دراستها النظرية.

(2 ـ 4 ـ 2): الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

- دراسة **Masa'deh**(2014) بعنوان " **The Role of Emotional Intelligence in Enhancing Organizational Effectiveness: The Case of Information Technology Managers in Jordan**".

تهـدف هـذه الدراسـة إلى اكتـشاف دور الـذكاء العـاطفي (ادراك الـشخص ووعيـه لمشاعره وعواطفه، وإدارة الـشخص لعواطفـه الخاصـة، وإدراكـه وتفهمـه لعواطـف الآخـرين الخاصة (إدارة الـشخص لعواطـف الآخـرين الخاصـة) في التـأثيرات الفاعليـة بالمنظمـة ضـمن الشركات الأردنية المساهمة وقد استخدم (154) استبانة تـضمن (29) بنـدًا لجمـع المعلومـات من المشاركين وقد تم تطبيق التحليل المتعدد الارتـداد لفحـص نظريـات الدراسـة وفرضـياتها. وقد كشفت نتائج هذه الدراسة الحديثة إلى وجود تأثير هام وإيجابي لإدارة الشخص لعواطفه

الخاصة وإدراكه لعواطف الآخرين وإدارتها على الفاعلية المنظمية، من جهة و لم يكن لإدراك الشخص لعواطفه وإدارتها فقط أي تأثير إيجابي مهم على الفاعلية المنظمية. كما كشفت الدراسة أيضا انه لم يكن هناك اختلاف هام وفعال لتأثير الذماء العاطفي على الفاعلية المنظمة الذي ينسب ويعزى إلى جنس محدد، من جهة أخرى أشارت نتيجة (ANOVATEST) إلى وجود اختلافات وفروقات هامة في الدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي وتأثيره على الفاعلية المنظمية خاصة فيما يتعلق بالعمر والخبرة.

- دراسة **Al-Zu'bi** (2015) بعنوان " **The Impact of Emotional Intelligence on Leadership Competencies Development of Employees** ".

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء ودراسة التأثير الهام للذكاء العاطفي على تطوير الجدارات القيادية لدى الموظفين ضمن الشركات الأردنية الموجودة في قائمة بورصة عمان، وقد تم تطبيق الدراسة على موظفين يعملون ضمن هذه الشركات واعتمدت تقنية الاختيار العشوائي لعينة المشاركين في الدراسة إذ كان العدد الكامل (154) استفتاء موجهاً لهذه العينة المختارة من الموظفين. كما تم استخدام الأدوات الإحصائية في فحص الفرضيات وأشارت نتيجة الدراسة إلى وجود تأثير قوي وإيجابي للذكاء العاطفي (التنظيم الذاتي والدافع والوعي الذاتي والتعاطف والمهارة الاجتماعية)على تطوير كفاءات الإدارة لدى الموظفين واظهرت الدراسة أيضا الأبعاد المؤثرة للذكاء العاطفي الأخرى وهي (الدافع لدى الموظف وأهميته في تطوير العمل والإدارة).

- دراسة Rathm & Panda (2015) بعنوان " **Structural Linkage Between IT Capability and Organizational Agility: A Study on Indian Financial Enterprises** ".

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق فيما إذا كان يمكن لتكنولوجيا المعلومات زيادة الرشاقة التنظيمية في الشركات الهندية المالية المملوكة للقطاع الخاص أو إعاقتها. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام البيانات الأولية التي تم جمعها من (300) من رجال الأعمال وتكنولوجيا المعلومات التنفيذيين العاملين في مختلف المؤسسات المالية المملوكة للقطاع الخاص في جميع أنحاء الهند، وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لتقييم الربط بين الرشاقة التنظيمية و تكنولوجيا المعلومات. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن مقدرات تكنولوجيا المعلومات تعمل كعامل تمكين لرشاقة عمليات الأعمال ورشاقة الاستجابة للسوق في المنظمات. وقد خلصت أيضاً إلى أنه إذا لم يتم استغلال الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات بشكل صحيح لخلق مقدرات متفوقة، فإن استثمارات تكنولوجيا المعلومات الضخمة سوف تعيق القدرة التنظيمية الشاملة للممنظمة وتوصي هذه الدراسة الشركات المالية الهندية المملوكة للقطاع الخاص بأن الإدارة الفعالة لموارد تكنولوجيا المعلومات أمر لا بد منه لكي تزدهر المنظمات من أجل زيادة مقدرة تكنولوجيا المعلومات على تعزيز الرشاقة التنظيمية. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في صياغة بعض الفرضيات وفي اثراء الجانب النظري من هذه الدراسة.

- دراسة **Boudlaie, et al.,** (2015) بعنوان " **An Analysis of Organizational Intelligence and Organizational Agility Status in Tehran Univsrsity of Medical Sciences**".

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل حالة الذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية في جامعة طهران للعلوم الطبية. ولتحقيق أهداف الدراسة كان مجتمع البحث يتكون من جميع العاملين في جامعة طهران للعلوم الطبية. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان واستنادا إلى خطة أخذ العينات الملائمة، بالإضافة إلى ذلك تم تحليل البيانات باستخدام برامج الـ SPSS و AMOS. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة أن حالة الذكاء التنظيمي ليست مناسبة إلا في أبعاد الميل نحو التغيير. وكانت الرشاقة التنظيمية في المستوى المتوسط باستثناء أبعاد الجودة والتغييرات في جامعة طهران للعلوم الطبية. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها وجوب عمل جامعة طهران على تحسين الذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية وقد قدمت بعض المقترحات للعمل على ذلك. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري في دراستها.

- دراسة **Mayer,et al.,** (2103) بعنوان " **The Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Styles in the South African Petrochemical Industry**".

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي الذاتي وأساليب القيادة حسب السياقات والمفاهيم المتعارفة في جنوب افريقيا، ولتحديد ما اذا كان الذكاء العاطفي يمكن أن يتنبأ اسلوب القيادة الفعالة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استمارة الاستبيان لجمع البيانات

حيث تم اختيار عدد من القادة في منظمة البتروكيماويات في جنوب أفريقيا. ثم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss، حيث أشارت تحاليل الارتباط إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية وقيادة العلاقات. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود ارتباطات إيجابية بين الذكاء والقيادة التحويلية، بالاضافة الى حصول الباحث على ارتباطات سلبية بين الذكاء العاطفي وقيادة عدم التدخل. خرجت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها انه يجب على المنظمات أن تصبح أكثر وعيا بمواضيع أنماط القيادة والذكاء العاطفي، والعلاقة المتبادلة بين هذين المفهومين وتأثيرهما على المنظمة وموظفيها. وينبغي أيضا تدريب المديرين على استكشاف الجوانب الإيجابية والسلبية لمختلف أنماط القيادة وأهميتها السياقية. وفي الوقت نفسه، ينبغي وقد تدريب الموظفين بناء الوعي في الجوانب العاطفية .وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في تحديد وتصنيف بعض العوامل المتعلقة بالدراسة.

- دراسة **Khan, et al.,** (2013) بعنوان " **Exploring the Implications of Emotional Intelligence to Enhance Employees Performance**".

تهدف هذه الدراسة الى توضيح تأثير الذكاء العاطفي على أداء الموظفين الذين يعملون مع خدمات العملاء باستخدام أربعة عناصر وهي: (الوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي وإدارة العلاقة). ولتحقيق اهداف الدراسة تم اختيار عينة من (120) مشاركا من أربع شركات لتصنيع الدهانات في باكستان. وتم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان المنظم وتم استخدام طريقة الانحدار البسيط لدراسة العلاقة بين أداء الموظف والذكاء العاطفي. حيث

اوضحت نتائج هذه الدراسة أن مؤشر الذكاء العاطفي له تأثير إيجابي على أداء الموظف. وتقترح الدراسة أن تكون ضمنية الذكاء العاطفي مكفولة كاحتياجات معاصرة لخدمات العملاء في صناعات الطلاء بحيث يمكن تعزيز إنتاجية المنظمة بأداء الموظفين الفعال . وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في اثراء الجانب النظري في دراستها .

- دراسة **Yousifi& Hosein** (2013) بعنوان " **Role of Emotional Intelligence on Workforce Agility in The Workplace**".

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين الذكاء العاطفي ورشاقة القوى العاملة من أجل تحديد كيف تسهل مؤشرات الذكاء العاطفي الرشاقة في مكان العمل على المستوى الفردي. ولتحقيق اهداف هذه الدراسة تم اخذ عينات احصائية من المديرين والمشرفين والموظفين من شركات الأغذية وتم استخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الانحدارية الهرمية ومقارنة المتوسط. وأظهرت نتائج الدراسة الاستقصائية أن عوامل الذكاء العاطفي لها تأثير على رشاقة الحركة لدى القوى العاملة. وقد أظهرت النتائج أيضا أن العوامل المرتبطة بالكفاءة الشخصية (الوعي الذاتي، ضبط النفس والدافع الذاتي) لها تأثيرات أكثر على رشاقة القوى العاملة اكثر من العوامل المرتبطة بالكفاءة الاجتماعية (التعاطف وإدارة العلاقة) ولها دور اكبر في تغييرات رشاقة القوى العاملة. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في اثراء الجانب النظري في دراستها .

- دراسة **Bi, et al.,** (2103) بعنوان " **Developing Organizational Agility Through It and Supply Chain Capability**".

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين رشاقة الشركات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار التصور النظري ل (310) شركات صغيرة ومتوسطة وسريعة النمو في مختلف القطاعات الصناعية الاسترالية. وأظهرت النتائج أن قدرة تكنولوجيا المعلومات تساهم في تحقيق رشاقة قوية من خلال تعزيز عمليات سلسلة التوريد بين الشركات مثل التكامل وتبادل المعلومات والتنسيق. وتوصي الدراسة بوجوب توسيع البحوث المستقبلية للبحث عن عناصر أخرى مثل كيفية تفاعل الثقافة والهيكل والقيادة مع تكنولوجيا المعلومات في تمكين الرشاقة. ويمكن أن يتضمن إدراج هذه المتغيرات تحسينات كبيرة على النموذج الحالي، مما يوفر فهما أشمل لقيمة الموارد التكميلية لتكنولوجيا المعلومات وقدرات تكنولوجيا المعلومات.

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في اثراء الجانب النظري في دراستها .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(3-1) : المقدمة

(3 ـ 2): منهج الدراسة

(3 ـ 3): مجتمع الدراسة

(3 ـ 4): عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفرادها

(3 ـ 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات

(3 ـ 6): المعالجات الإحصائية

(3 ـ 7): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

(3 ـ 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(3 ـ 1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف أثر الذكاء العاطفي بأبعاده على الرشاقة التنظيمية ببعديها في مجموعة المناصير الأردنية. إذ تضمن وصفا لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، ومتغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة، والتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وصدق اداة الدراسة وثباتها.

(3 ـ 2): منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، فعلى صعيد المنهج الوصفي تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية العربية منها والأجنبية لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تمثل رافداً حيوياً في الدراسة. أما على الصعيد التحليلي فقد تم استخدام الاستبانة التي تم إعدادها بالاستناد إلى الأدب النظري للدراسات السابقة وبالاعتماد على مقاييس طورت من قبل العديد من الباحثين وبما يلائم بيئة منظمات الأعمال، وذلك بهدف جمع البيانات الأولية وتحليلها واختبار الفرضيات.

(3 ـ 3): مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة العـاملين في مجموعـة المناصـير والبـالغ عـددهم (300) فرداً.

(3 ـ 4): عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفرادها

تكونت عينة الدراسة من (150) فرداً من العاملين في مجموعة المناصير من إجمالي عدد العاملين والبالغ عددهم (300) فرداً الذين يمثلون مجتمع الدراسة، إذ تم إختيار أفراد عينة الدراسة بطريقة عشوائية. وقد تم توزيع (150) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة ما مجمله (137) استبانة بنسبة مئوية بلغت (91.33%) مـن عدد الاستبانات الموزعة. وبعد فحص الاستبانات المسترجعة، تبين أن هنـاك (17) اسـتبانات غير صالحة وغير مكتملـة البيانـات. وبهـذا أصـبح عـدد الاسـتبانات الـصالحة للتحليـل مـا مجمله (120) استبانة بنسبة مئوية بلغت (80%) من عدد الاستبانات الموزعة.

إذ توضح الجداول (3 - 1) ، (3 - 2) ، (3 - 3) ، (3 - 4) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة مـن حيـث (النـوع الإجتماعـي ؛ والعمـر ؛ والمؤهـل العلمـي ؛ وعـدد سنوات الخبرة).

فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول (3 - 1) أن 80.8% من من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن 19.2% من افراد عينة الدراسة هم من الإناث.

الجدول (3 - 1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الإجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع الإجتماعي	ذكر	97	80.8
	أنثى	23	19.2
المجموع		120	100

ويبين الجدول (3 - 2) أن 19.2% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 25 سنة فأقل، وأن 39.2% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 25 إلى أقل من 35 سنة، كما أظهرت النتائج أن 19.2% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 سنة، وأخيراً، اظهرت النتائج أن 22.4% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 45 سنة فأكثر.

الجدول (3 - 2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	23	19.2
	من 25 – أقل من 35 سنة	47	39.2
	من 35 – أقل من 45 سنة	23	19.2
	45 سنة فأكثر	27	22.4
المجموع		120	100

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 - 3) أن ما نسبته 14.2% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم العملية عن 5 سنوات، وأن 35.8% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 5 – أقل من 10 سنوات، وأن 30.8% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 10 – أقل من 15 سنة، واخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة 15 سنة فأكثر بلغت 19.2%

الجدول (3 - 3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	17	14.2
	من 5 – أقل من 10 سنوات	43	35.8
	من 10– أقل من 15 سنة	37	30.8
	15 سنة فأكثر	23	19.2
المجموع		120	100

كما يوضح الجدول (3 - 4) أن 17.5% من من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الدبلوم، ، وأن 63.3% من افراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس، وأن 13.3% من افراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الماجستير، كما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من حملة شهادات الدراسات العاليا في إختصاصاتهم ما مجمله 5.9%.

الجدول (3 - 4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم	21	17.5
	بكالوريوس	76	63.3
	ماجستير	16	13.3
	دكتوراه	7	5.9
المجموع		120	100

(3 ـ 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة. إذ تم تطوير الأداة بالرجوع إلى الأدب النظري ذي الصلة. وتم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، حيث إتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحثة من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة،هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة.

المصادر الاولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة فقد تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كاداة رئيسية للدراسة. والتي تضمنت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عليها من قبل المبحوثين، وتم إستخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية.

وقد تضمنت أداة الدراسة الرئيسة (الإستبانة) ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال (4) متغيرات وهي (النوع الإجتماعي ؛ والعمر ؛ وعدد ستوات الخبرة ؛ والمؤهل العلمي) لغرض وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: تضمن مقياس الذكاء العاطفي عبر خمسة أبعاد، وهي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف والمهارات الإجتماعية) و(32) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

1. الوعي الذاتي، وتتضمن (7) فقرات من التسلسل رقم (1) إلى (7).
2. التنظيم الذاتي، وتتضمن (5) فقرات من التسلسل رقم (8) إلى (12).
3. الدافعية، وتتضمن (4) فقرات من التسلسل رقم (13) إلى (16).
4. التعاطف، وتتضمن (5) فقرات من التسلسل رقم (17) إلى (21).
5. المهارات الإجتماعية، وتتضمن (11) فقرة من التسلسل رقم (22) إلى (32).

الجزء الثالث: تضمن مقياس الرشاقة التنظيمية عبر بعدين، (رشاقة عمليات الأعمال ، ورشاقة الإستجابة للسوق) و(13) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

الرشاقة التنظيمية	رشاقة عمليات الأعمال	رشاقة الإستجابة للسوق
عدد الفقرات	7	6
ترتيب الفقرات	39 - 33	45 - 40

وتراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالأتي:

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (45) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale.

(3 ـ 6): المعالجات الإحصائية

للاجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها عمدت الباحثة لإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- إختبار Kolmogorov-Smirnov للتحقق من التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات.
- إختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة والتي تم إعدادها خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة

- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس ممارسة ومستوى متغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{الممارسة / المستوى} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد مستويات الممارسة (مرتفعة ، متوسطة ، منخفضة)}}$$

$$\text{الممارسة / المستوى} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون:

الممارسة المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

الممارسة المتوسطة من 2.33 - لغاية 3.66

الممارسة المرتفعة من 3.67 فأكثر.

- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لبيان تأثير أكثر من متغير مستقل على متغير تابع واحد.

(3 ـ 7): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجراء إختبار Kolmogorov Smirnov Test" ، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج إختبار فرضيات الدراسة، ويشترط هذا الإختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات. وبعكس ذلك ينشأ ارتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبالتالي يفقد الإرتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل الدراسة أو التنبؤ بها، وكما هو موضح بالجدول (3-5).

جدول (3-5)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ت	المتغير	*Kolmogorov – Smirnov*	*Sig.* *	النتيجة
1	الوعي الذاتي	0.104	0.060	يتبع التوزيع الطبيعي
2	التنظيم الذاتي	0.080	0.094	يتبع التوزيع الطبيعي
3	الدافعية	0.075	0.175	يتبع التوزيع الطبيعي
4	التعاطف	0.089	0.193	يتبع التوزيع الطبيعي
5	المهارات الإجتماعية	0.107	0.064	يتبع التوزيع الطبيعي
6	رشاقة عمليات الأعمال	0.109	0.067	يتبع التوزيع الطبيعي
7	رشاقة الإستجابة للسوق	0.082	0.052	يتبع التوزيع الطبيعي

ملاحظة: * يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha >$ 0.05).

المصدر: مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

وبالنظر إلى الجدول أعلاه وعند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات جميعها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

(3 ـ 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (12) أساتذاً من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال وأسماء المحكمين مدرج بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات إداة الدراسة

قام الباحث باستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على ($Alpha \geq 0.70$) يُعد من الناحية التطبيقية للعلوم الإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran & Bougie, 2010). والجدول (3-6) يبين نتائج ثبات الاداة لهذه الدراسة.

الجدول (3-6)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	اذكاء العاطفي	32	0.942
1 ـ 1	الوعي الذاتي	7	0.798
1 ـ 2	التنظيم الذاتي	5	0.748
1 ـ 3	الدافعية	4	0.826
1 ـ 4	التعاطف	5	0.856
1 ـ 5	المهارات الإجتماعية	11	0.871
2	الرشاقة التنظيمية	13	0.931
2 ـ 1	رشاقة عمليات الأعمال	7	0.822
2 ـ 2	رشاقة الإستجابة للسوق	6	0.837
	الاستبانة ككل	45	0.971

إذ يوضح الجدول (3-6) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي بلغت (0.942) للذكاء العاطفي (0.931) للرشاقة التنظيمية. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010).

الفصل الرابع

نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

(4 ـ 1): المقدمة

(4 ـ 2): نتائج التحليل الاحصائي للدراسة

(4 ـ 3): تحليل مدى ملاءمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

(4 ـ 4): إختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

(4 ـ 1): المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الآولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4 ـ 2): نتائج التحليل الاحصائي للدراسة

(4 - 2 - 1): الذكاء العاطفي في مجموعة المناصير الأردنية

لوصف مستوى الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف والمهارات الإجتماعية) في مجموعة المناصير الأردنية، لجأت الباحثة إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 - 1) ؛ (4 - 2) ؛ (4 - 3) ؛ (4 - 4) و (4 - 5).

يوضح الجدول (4 - 1) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالوعي الذاتي في مجموعة المناصير الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للوعي الذاتي في مجموعة المناصير الأردنية بين (4.014 - 4.434) بمتوسط كلي مقداره (4.275) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع

للوعي الذاتي في مجموعة المناصير الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**أمتلك الثقة بالنفس**" بمتوسط حسابي بلغ (4.434) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.275)، وانحراف معياري بلغ (0.555)، فيما حصلت الفقرة "**أتقبل النقد البناء من الاخرين**" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.014) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.275) وانحراف معياري (0.915).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الوعي الذاتي في مجموعة المناصير الأردنية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الوعي الذاتي في مجموعة المناصير الأردنية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى الوعي الذاتي في مجموعة المناصير الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

جدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الوعي الذاتي في مجموعة المناصير الأردنية

ت	الوعي الذاتي في مجموعة المناصير الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الوعي الذاتي
1	أكون واعياً ومدركاً عندما أختبر عواطفي	4.347	.6820	4	مرتفعة
2	أمتلك الثقة بالنفس	4.434	.5550	1	مرتفعة
3	أعرف جوانب القوة والضعف لدي	4.362	.7270	2	مرتفعة
4	أتقبل النقد البناء من الاخرين	4.014	.9150	7	مرتفعة
5	أتعلم من خبراتي وتجاربي السابقة	4.246	1.005	5	مرتفعة
6	أكون مخلصاً مع نفسي ومع الآخرين	4.362	.7270	2	مرتفعة
7	لدي وضوح بأهدافي ومبادئي	4.159	.7590	6	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للوعي الذاتي في مجموعة المناصير الأردنية	4.275	.5240	-	مرتفعة

ويبين الجدول (4 - 2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتنظيم الذاتي في مجموعة المناصير الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتنظيم الذاتي في مجموعة المناصير الأردنية بين (3.942 - 4.521) بمتوسط كلي مقداره (4.211) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتنظيم الذاتي في مجموعة المناصير الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**أتحمل مسؤولية ادائي الشخصي**" بمتوسط حسابي بلغ (4.521) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.211)، وانحراف معياري بلغ (0.632) ، فيما حصلت الفقرة " **لدي المقدرة على ضبط الذات والسيطرة على انفعالاتي غير المناسبة**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.942) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.211) وانحراف معياري (1.012).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التنظيم الذاتي في مجموعة المناصير الأردنية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول التنظيم الذاتي في مجموعة المناصير الأردنية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى التنظيم الذاتي في مجموعة المناصير الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

جدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التنظيم الذاتي في مجموعة المناصير الأردنية

ت	التنظيم الذاتي في مجموعة المناصير الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التنظيم الذاتي
8	لدي المقدرة على ضبط الذات والسيطرة على انفعالاتي غير المناسبة	3.942	1.012	5	مرتفعة
9	أحقق مستويات جيدة من النزاهة وتكامل الشخصية	4.173	0.803	3	مرتفعة
10	أتحمل مسؤولية ادائي الشخصي	4.521	0.632	1	مرتفعة
11	لدي المقدرة على التكيف ومواجهة التغيرات	4.289	0.729	2	مرتفعة
12	أشعر بإرتياح اتجاه الأفكار والتوجهات والمعلومات الجديدة	4.130	0.906	4	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتنظيم الذاتي فس مجموعة المناصير الأردنية		4.211	0.583	-	مرتفعة

كما يوضح الجدول (4 - 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالدافعية في مجموعة المناصير الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للدافعية في مجموعة المناصير الأردنية بين (4.318 - 4.492) بمتوسط كلي مقداره (4.398) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للدافعية في مجموعة المناصير الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**أثابر من أجل الوصول إلى الأهداف رغم العوائق والإحباطات التي تواجهني**" بمتوسط حسابي بلغ (4.492) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.398)، وانحراف معياري بلغ (0.609)، فيما حصلت الفقرة "**اثابر و أبذل الجهد للتحسين أو لتحقيق مستوى من التميز في مستوى ادائي**" على المرتبة الرابعة والأخيرة

بمتوسط حسابي (4.318) وهـو أدنى مـن المتوسـط الحـسابي الكـلي والبـالغ (4.398) وانحـراف معياري(0.737).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المـنخفض في اسـتجابات أفـراد عينـة الدراسـة حـول الدافعية في مجموعة المناصير الأردنية بفقراتها وهو مـا يعكـس التقـارب في وجهـات نظـر أفراد عينة الدراسة حول الدافعية في مجموعة المناصير الأردنية. ويـشير الجـدول أيـضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى الدافعية في مجموعـة المناصير الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

جدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدافعية في مجموعة المناصير الأردنية

ت	الدافعية في مجموعة المناصير الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الدافعية
13	اثابر و أبـذل الجهـد للتحـسين أو لتحقيـق مـستوى مـن التميز في مستوى ادائي	4.492	0.609	1	مرتفعة
14	أخطط لتحقيق أهداف المنظمة	4.362	0.685	3	مرتفعة
15	أكون على استعداد للمبادرة عندما تتاح لي الفرصة	4.420	0.673	2	مرتفعة
16	أثـابر مـن أجـل الوصـول إلى الأهـداف رغـم العوائـق والإحباطات التي تواجهني	4.318	0.737	4	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للدافعية في مجموعة المناصير الأردنية		4.398	0.549	-	مرتفعة

كما يظهر الجدول (4 - 4) إجابـات عينـة الدراسـة عـن العبـارات المتعلقـة بالتعاطف في مجموعـة المناصـير الأردنيـة. حيـث تراوحـت المتوسـطات الحـسابية

للتعاطف في مجموعة المناصير الأردنية بين (3.942- 4.333) بمتوسط كلي مقداره (4.191) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتعاطف في مجموعة المناصير الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**أقدر مشاعر الاخرين في العمل**" بمتوسط حسابي بلغ (4.333) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.191)، وانحراف معياري بلغ (0.798)، فيما حصلت الفقرة "**أتعرف على حاجات الاخرين لإشباعها**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.942) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.191) وانحراف معياري (0.872).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التعاطف في مجموعة المناصير الأردنية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول التعاطف في مجموعة المناصير الأردنية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى التعاطف في مجموعة المناصير الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

جدول (4 – 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التعاطف في مجموعة المناصير الأردنية

ت	التعاطف في مجموعة المناصير الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التعاطف
17	أقدر مشاعر الاخرين في العمل	4.333	0.798	1	مرتفعة
18	أهتم باراء الاخرين في العمل	4.260	0.740	2	مرتفعة
19	أتعرف على حاجات الاخرين لإشباعها	3.942	0.872	5	مرتفعة
20	أحترم التنوع وأقدر الاخرين على إختلاف توجهاتهم	4.260	0.633	2	مرتفعة
21	أحاول إيجاد الفرص للعاملين على إختلاف أجناسهم وحاجاتهم وأهدافهم	4.159	0.759	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتعاطف في مجموعة المناصير الأردنية	4.191	0.609	-	مرتفعة

وأخيراً، يبين الجدول (4 - 5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمهارات الإجتماعية في مجموعة المناصير الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمهارات الإجتماعية في مجموعة المناصير الأردنية بين (3.942- 4.420) بمتوسط كلي مقداره (4.246) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للمهارات الإجتماعية في مجموعة المناصير الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**أعزز العلاقات الايجابية في العمل**" بمتوسط حسابي بلغ (4.420) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.246)، وانحراف معياري بلغ

(0.755)، فيما حصلت الفقرة "**لدي المقدرة على التعامل مع الشخصيات الصعبة والمشاكل المزمنة بطريقة دبلوماسية**" على المرتبة الحادية عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (3.942) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.246) وانحراف معياري (0.872).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المهارات الإجتماعية في مجموعة المناصير الأردنية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المهارات الإجتماعية في مجموعة المناصير الأردنية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى المهارات الإجتماعية في مجموعة المناصير الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

جدول (4 – 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المهارات الاجتماعية في مجموعة المناصير الأردنية

ت	المهارات الاجتماعية في مجموعة المناصير الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى المهارات الاجتماعية
22	لدي المقدرة على ملاحظة مشاعر الآخرين من خلال تعبيرات وجوههم	4.231	0.645	7	مرتفعة
23	أحسن إستعمال التقنيات الفعالة والمؤثرة لإقناع الآخرين	4.217	0.615	8	مرتفعة
24	لدي المقدرة على الإتصال بالاخرين والإصغاء لهم بتفتح	4.347	0.660	3	مرتفعة
25	أرسل رسائل واضحة ومقنعة للآخرين وأتعامل مع المواضيع الصعبة ببساطة	4.101	0.710	9	مرتفعة
26	لدي المقدرة على إدارة الصراعات والتفاوض وحل الخلافات	4.000	0.923	10	مرتفعة
27	لدي المقدرة على التعامل مع الشخصيات الصعبة والمشاكل المزمنة بطريقة دبلوماسية	3.942	0.855	11	مرتفعة
28	لدي المقدرة على توجيه الأفراد والجماعات وحثهم على الإنجاز	4.333	0.700	6	مرتفعة
29	أحفزعلى التغيير وأحث على المبادأة وإدارة التغيير	4.347	0.637	3	مرتفعة
30	أؤمن بالحاجة للتغير وأحاول مواجهة مقاومة التغيير	4.347	0.801	3	مرتفعة
31	أعزز العلاقات الايجابية في العمل	4.420	0.755	1	مرتفعة
32	لدي المقدرة على العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المرجوة	4.418	0.864	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمهارات الاجتماعية في مجموعة المناصير الأردنية	4.246	0.495	-	مرتفعة

(4 - 2 - 2): الرشاقة التنظيمية في مجموعة المناصير الأردنية

لوصف مستوى الرشاقة التنظيمية (رشاقة عمليات الأعمال ورشاقة الاستجابة للسوق) في مجموعة المناصير الأردنية، لجأت الباحثة إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 - 6) و (4 - 7).

يوضح الجدول (4 - 6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة برشاقة عمليات الأعمال في مجموعة المناصير الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لرشاقة عمليات الأعمال في مجموعة المناصير الأردنية بين (4.029 - 4.333) بمتوسط كلي مقداره (4.205) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لرشاقة عمليات الأعمال في مجموعة المناصير الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تمتلك مجموعة المناصير الكفاءات اللازمة لإستثمار التكنولوجيا الحديثة في تحسين العمليات**" بمتوسط حسابي بلغ (4.333) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.205)، وانحراف معياري بلغ (0.700)، فيما حصلت الفقرة "**يتم انجاز العمليات داخل مجموعة المناصير بأقل التكاليف**" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.029) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.205) وانحراف معياري (0.746).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول رشاقة عمليات الأعمال في مجموعة المناصير الأردنية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول رشاقة عمليات الأعمال في مجموعة المناصير الأردنية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات

الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى رشاقة عمليات الأعمال في مجموعة المناصير الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى رشاقة عمليات الأعمال في مجموعة المناصير الأردنية

ت	رشاقة عمليات الأعمال في مجموعة المناصير الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى رشاقة عمليات الأعمال
33	يتسم انجاز العمليات داخل مجموعة المناصير بالسرعة	4.217	0.783	4	مرتفعة
34	يتسم انجاز العمليات داخل مجموعة المناصير بالدقة	4.246	0.735	3	مرتفعة
35	يتم انجاز العمليات داخل مجموعة المناصير بأقل التكاليف	4.029	0.746	7	مرتفعة
36	يتم انجاز العمليات داخل مجموعة المناصير بطرق ابداعية	4.188	0.733	5	مرتفعة
37	تتم مراجعة العمليات داخل مجموعة المناصير بشكل مستمر لغرض تحسينها	4.260	0.678	2	مرتفعة
38	تمتلك مجموعة المناصير الكفاءات اللازمة لإستثمار التكنولوجيا الحديثة في تحسين العمليات	4.333	0.700	1	مرتفعة
39	تعمل مجموعة المناصيرعلى تمكين العاملين من اتخاذ القرارات الخاصة بعمليات العمل	4.159	0.759	6	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لرشاقة عمليات الأعمال في مجموعة المناصير الأردنية		4.205	0.606	-	مرتفعة

كما يوضح الجدول (4 - 7) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة برشاقة الإستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لرشاقة الإستجابة بالسوق في مجموعة المناصير الأردنية بين (4.434 - 4.521) بمتوسط كلي مقداره (4.478) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لرشاقة الإستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تمتلك إدارة مجموعة المناصير سناريوهات مستقبلية تتعلق بتكيفها مع الأسواق**" بمتوسط حسابي بلغ (4.521) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.478)، وانحراف معياري بلغ (0.655)، فيما حصلت الفقرة "**تمتاز مجموعة المناصير بالاستجابة السريعة لمتطلبات الأسواق بشكل يميزها عن المنافسين**" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.434) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.478) وانحراف معياري (0.737).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول رشاقة الإستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول رشاقة الإستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى رشاقة الإستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

جدول (4 - 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى رشاقة الإستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية

ت	رشاقة الإستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى رشاقة الإستجابة للسوق
40	تمتلك إدارة مجموعة المناصير سناريوهات مستقبلية تتعلق بتكيفها مع الأسواق	4.521	0.655	1	مرتفعة
41	تهتم مجموعة المناصير بالتعرف على احتياجات الاسواق بشكل مسبق	4.463	0.676	4	مرتفعة
42	تمتاز مجموعة المناصير بالاستجابة السريعة لمتطلبات الأسواق بشكل يميزها عن المنافسين	4.434	0.737	5	مرتفعة
43	تستطيع مجموعة المناصير تلبية احتياجات الأسواق المتزايدة والمستمرة بشكل دائم	4.478	0.698	3	مرتفعة
44	تسعى مجموعة المناصير الى تطوير منتجاتها وخدماتها بناء على دراسة السوق وفهم متطلباته	4.463	0.778	4	مرتفعة
45	تحرص مجموعة المناصير على تقديم عدد كبير من المنتجات المتنوعة والخدمات الجديدة بصورة مستمرة	4.507	0.719	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لرشاقة الإستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية	4.478	0.598	-	مرتفعة

(4 ـ 3): تحليل مدى ملاءمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة قام الباحثة بـإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحـدار، إذ تـم التأكد من عدم وجـود إرتبـاط عـالٍ بـين المتغـيرات المـستقلة Multicollinearity بإسـتخدام معامـل تـضخم التبـاين(Variance Inflation Factor (VIF وإختبـار التبـاين المـسموح بـه Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامـل تـضخم التبـاين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المـسموح بـه Tolerance أكـبر مـن (0.05).

وتـم التأكـد أيـضاً مـن إتبـاع البيانـات للتوزيـع الطبيعـي Normal Distribution بإحتساب معامل الإلتواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانـت قيمـة معامل الإلتواء تقل عن (1±)، والجدول رقم (4 - 8) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 - 8)

نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء Skewness

ت	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
1	الوعي الذاتي	2.917	0.343	- 0.743
2	التنظيم الذاتي	3.006	0.333	- 0.537
3	الدافعية	2.491	0.401	- 0.908
4	التعاطف	3.369	0.297	- 0.507
5	المهارات الإجتماعية	2.740	0.365	- 0.365

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 - 8) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف والمهارات الإجتماعية)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف والمهارات الإجتماعية) والبالغة (2.917 ؛ 3.006 ؛ 2.491 ؛ 3.369 ؛ 2.740) على التوالي والتي تقل عن (10).

كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح بـه (Tolerance) تراوحت بـين (0.297- 0.401) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عـالٍ بـين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (±1).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في مجموعة المناصير الأردنية محل الدراسة.

(4 ـ 4): إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي ، التنظيم الذاتي ، الدافعية، التعاطف والمهارات الاجتماعية) على الرشاقة التنظيمية في مجموعة المناصير الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي ، التنظيم الذاتي ، الدافعية، التعاطف والمهارات الاجتماعية) على الرشاقة التنظيمية في مجموعة المناصير الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4-9).

جدول (4-9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر الذكاء العاطفي بأبعاده على الرشاقة التنظيمية

في مجموعة المناصير الأردنية

المتغير التابع	ملخص الأنموذج Model Summary			تحليل التباين ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	***Adjusted*** (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	درجة التأثير β		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الرشاقة التنظيمية	0.788	0.621	0.604	37.635	الإنحدار	5	0.000	الوعي الذاتي	0.108	1.319	0.190
					البواقي	115		التنظيم الذاتي	0.206	2.001	0.048
								الدافعية	702.0	.6483	0.011
								التعاطف	0.187	2.446	0.016
					المجموع	120		المهارات الاجتماعية	0.718	7.870	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4-9) أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي ، التنظيم الذاتي ، الدافعية، التعاطف والمهارات الاجتماعية) على الرشاقة التنظيمية في مجموعة المناصير الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده (التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف والمهارات الاجتماعية) على الرشاقة التنظيمية في مجموعة المناصير الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.788) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.621)، أي أن ما قيمته (0.621) من التغيرات في الرشاقة التنظيمية في مجموعة المناصير الأردنية ناتج عن التغير في الذكاء العاطفي بأبعاده (التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف والمهارات الاجتماعية).

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة معامل التأثير β بلغت (0.206) للتنظيم الذاتي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة قيمةT المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.001). في حين بلغت قيمة معامل التأثير(0.270) β للدافعية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة قيمةT المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (3.648). كما بلغت قيمة معامل التأثير (0.187) β للتعاطف وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة قيمةT المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.446). وأخيراً، بلغت قيمة معامل التأثير (0.718) β للمهارات الإجتماعية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة قيمةT المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (7.870). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالذكاء العاطفي بأبعاده (التنظيم

الذاتي، الدافعية، التعاطف والمهارات الاجتماعية) سيؤدي إلى زيادة الرشاقة التنظيمية في مجموعـة المناصـير الأردنيـة بقيمـة (0.206) للتنظـيم الـذاتي و(0.270) للدافعيـة و(0.187) للتعاطف و(0.718) للمهارات الإجتماعية. ويؤكد معنويـة هـذا التـأثير قيمـة F المحـسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (37.635) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). وهذا يؤكد عـدم صحة قبول الفرضية الرئيسة ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مـستوى دلالـة ($\alpha \le 0.05$) لأبعـاد الـذكاء العـاطفي (التنظـيم الـذاتي ، الدافعيـة، التعـاطف والمهـارات الاجتماعيـة) عـلى الرشـاقة التنظيميـة في مجموعـة المناصير الأردنية

وللتحقق من تـأثير الـذكاء العـاطفي بأبعـاده (الـوعي الـذاتي ، التنظـيم الـذاتي ، الدافعية، التعاطف والمهارات الاجتماعيـة) في كـل بعـد مـن أبعـاد الرشـاقة التنظيميـة في مجموعة المناصير الأردنية، تم تجزئة الفرضية الرئيسة إلى فرضيتين فرعيتين، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الاولى

H_{1-1}: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \ge \alpha$) لأبعاد الذكاء العـاطفي (الـوعي الذاتي، التنظـيم الـذاتي، الدافعيـة، التعـاطف والمهـارات الاجتماعيـة) عـلى رشـاقة عمليـات الأعـمال في مجموعة المناصير الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحـدار المتعـدد للتحقـق مـن أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي ، التنظـيم الـذاتي ، الدافعيـة، التعـاطف

والمهارات الاجتماعية) على رشاقة عمليات الأعمال في مجموعة المناصير الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4-10).

جدول (4-10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر الذكاء العاطفي بأبعاده على رشاقة عمليات الأعمال في مجموعة المناصير الأردنية

المتغير التابع	ملخص الأنموذج Model Summary			تحليل التباين ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	***Adjusted*** (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β درجة التأثير		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
					الإنحدار	5		الوعي الذاتي	0.156	1.415	0.160
								التنظيم الذاتي	0.178	2.169	0.032
رشاقة عمليات الأعمال	0.751	0.564	0.545	29.754	البواقي	115	0.000	الدافعية	0.263	2.766	0.017
								التعاطف	0.225	2.265	0.026
					المجموع	120		المهارات الاجتماعية	0.496	5.631	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4-10) أثر الـذكاء العـاطفي بأبعـاده (الـوعي الـذاتي ، التنظـيم الـذاتي ، الدافعيـة، التعـاطف والمهـارات الاجتماعيـة) عـلى رشـاقة عمليـات الأعـمال في مجموعة المناصير الأردنية. إذ أظهـرت نتـائج التحليـل الإحـصائي وجـود تـأثير ذي دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) للـذكاء العـاطفي بأبعـاده (التنظـيم الـذاتي، الدافعية، التعاطف والمهـارات الاجتماعيـة) عـلى رشـاقة عمليـات الأعـمال في مجموعـة المناصير الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.751) عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.05$). أمـا معامـل التحديد R^2 فقـد بلـغ (0.564)، أي أن مـا قيمتـه (0.564) مـن التغـيرات في رشـاقة عمليـات الأعـمال في مجموعـة المناصـير الأردنيـة نـاتج عـن التغـير في الـذكاء العـاطفي بأبعـاده (التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف والمهارات الاجتماعية).

كما أظهرت نتائج تحليـل معـاملات الانحـدار Coefficients بـأن قيمـة معامـل التأثير β بلغت (0.178) للتنظيم الذاتي وهـي دالـة عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ومـا يؤكـد هذه الدلالة قيمة قيمةT المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.169). في حـين بلغـت قيمة معامل التأثير (0.263) β للدافعية وهي دالة عند مـستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ومـا يؤكـد هذه الدلالة قيمة قيمةT المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.766). كما بلغت قيمة معامل التأثير (0.225) βللتعاطف وهي دالة عند مـستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ومـا يؤكـد هـذه الدلالة قيمة قيمةT المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.265). وأخـيراً، بلغـت قيمـة معامل التأثير (0.496) β للمهارات الإجتماعية وهي دالة عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ومـا يؤكد هذه الدلالة قيمة قيمةT المحـسوبة لـنفس المتغـير والتـي بلغـت (5.631). وهـذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالذكاء العاطفي بأبعاده (التنظيم

الذاتي، الدافعيـة، التعـاطف والمهـارات الاجتماعيـة) سـيؤدي إلى زيـادة رشـاقة عمليـات الأعمال في مجموعة المناصـير الأردنيـة بقيمـة (0.178) للتنظـيم الـذاتي و(0.263) للدافعيـة و(0.225) للتعاطف و(0.496) للمهارات الإجتماعيـة. ويؤكـد معنويـة هـذا التـأثير قيمـة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (29.754) وهي دالة عند مـستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهـذا يؤكد عدم صـحة قبـول الفرضـية الفرعيـة الأولى تـرفض الفرضـية العدميـة (الـصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعـاد الـذكاء العـاطفي (التنظـيم الذاتي ، الدافعية، التعاطف والمهارات الاجتماعية) على رشاقة عمليـات الأعـمال في مجموعـة المناصير الأردنية

الفرضية الفرعية الثانية

H_{1-2}: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العـاطفي (الـوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعيـة، التعـاطف والمهـارات الاجتماعيـة) عـلى رشـاقة الإسـتجابة للـسوق في مجموعة المناصير الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الذكاء العـاطفي بأبعـاده (الـوعي الـذاتي ، التنظـيم الـذاتي ، الدافعيـة، التعـاطف والمهـارات الاجتماعية) على رشاقة الإستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية، وكـما هـو موضـح بالجدول (4-11).

جدول (4-11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر الذكاء العاطفي بأبعاده على رشاقة الإستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية

المتغير التابع	ملخص الأنموذج Model Summary			تحليل التباين ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	***Adjusted*** (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β درجة التأثير		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
رشاقة الإستجابة للسوق	0.474	0.225	0.191	6.660	الإنحدار	5	0.000	الوعي الذاتي	0.195	1.786	0.077
								التنظيم الذاتي	0.359	2.437	0.016
					البواقي	115		الدافعية	0.213	2.313	0.047
								التعاطف	0.247	2.482	0.044
					المجموع	120		المهارات الاجتماعية	0.243	2.067	0.041

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (11-4) أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي ، التنظيم الذاتي ، الدافعية، التعاطف والمهارات الاجتماعية) على رشاقة الإستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده (التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف والمهارات الاجتماعية) على رشاقة الإستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.474) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.225)، أي أن ما قيمته (0.225) من التغيرات في رشاقة الإستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية ناتج عن التغير في الذكاء العاطفي بأبعاده (التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف والمهارات الاجتماعية).

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة معامل التأثير β بلغت (0.359) للتنظيم الذاتي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة قيمةT المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.437). في حين بلغت قيمة معامل التأثير (0.213) β للدافعية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة قيمةT المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.766). كما بلغت قيمة معامل التأثير β (0.247)للتعاطف وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة قيمةT المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.482). وأخيراً، بلغت قيمة معامل التأثير (0.243) β للمهارات الإجتماعية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة قيمةT المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.067). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالذكاء العاطفي بأبعاده (التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف

والمهارات الاجتماعية) سيؤدي إلى زيادة رشاقة الإستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية بقيمة (0.359) للتنظيم الذاتي و(0.213) للدافعية و(0.247) للتعاطف و(0.496) للمهارات الإجتماعية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (29.754) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية فرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي (التنظيم الذاتي ، الدافعية، التعاطف والمهارات الاجتماعية) على رشاقة الإستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة بشكل شمولي، استخدم الباحث برنامج تحليل المسار Amos Ver.21 بهدف بناء أنموذج مقترح لتأثير الذكاء العاطفي بأبعاده (التنظيم الذاتي ، الدافعية، التعاطف والمهارات الاجتماعية) على الرشاقة التنظيمية ببعديها (رشاقة عمليات الأعمال ورشاقة الإستجابة للسوق) في مجموعة المناصير الأردنية. إذ بينت النتائج المعروضة بالجدول (4-12) أن الأنموذج المقترح قد حقق المواءمة التامة، إذ بلغت قيمة X^2 (2.039) ، وهي ذات دلالة عند مستوى (0.05). وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتباين والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمةX^2 على درجات الحرية DF (1.019)وهو ما يعكس مستوى المواءمة الجيد.

وما يتعلق بمؤشرات المواءمة فقد بلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) (0.937)وهو مؤشر مواءمة الجودة وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح.

وبنفس السياق بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.019)وهو يقترب من قيمة الصفر. كما بلغت قيمة مؤشر (AGFI) Adjusted Goodness of Fit Index (0.019) وهو مؤشر موائمة الجودة المُعدل وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. كما بلغت قيمة مؤشر الموائمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.951) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح، وأخيراً، بلغت قيمة مؤشر الموائمة الطبيعي (NFI) Normed Fit Index (0.948) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. كما يبين الجدول أيضاَ أن معامل التحديد لرشاقة عمليات الأعمال (0.728) ولرشاقة الإستجابة للسوق على التوالي.

والشكل (4-1) يوضح الأنموذج المقترح لتأثير الذكاء العاطفي بأبعاده (التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف والمهارات الاجتماعية) على الرشاقة التنظيمية ببعديها (رشاقة عمليات الأعمال ورشاقة الإستجابة للسوق) في مجموعة المناصير الأردنية.

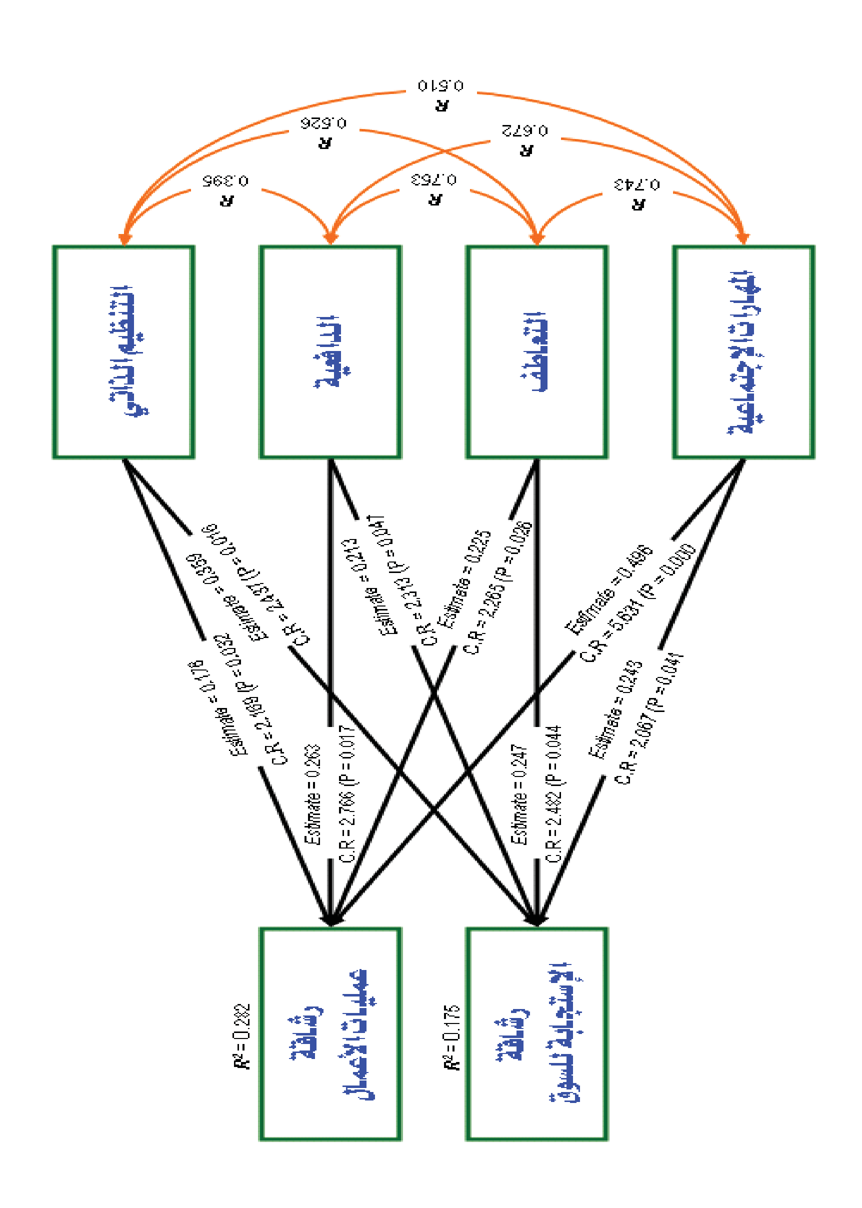
جدول (4-12)

مؤشرات الموائمة لأنموذج المعادلة الهيكلية

المؤشر	قيم النتيجة		عتبة القيم
X^2	2.039		-
DF	2		-
	Absolute Fit Level		
GFI	0.937		0.900 فأكثر
RMSEA	0.019		أقل من 0.080
	Incremental Fit Level		
AGFI	0.929		0.900 فأكثر
CFI	0.951		0.900 فأكثر
NFI	0.948		0.900 فأكثر
	Parsimonious Fit Level		
χ^2 / DF	1.019		أقل من 3
R^2 (SMC)	رشاقة عمليات الأعمال	0.728	كلما كان أعلى كلما كان أفضل
	رشاقة الإستجابة للسوق	0.700	

الشكل (4-1)

الأنموذج المقترح لأثر الذكاء العاطفي بأبعاده على الرشاقة التنظيمية ببعديها



الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(5 ـ 1): المقدمة

(5 ـ 2): النتائج

(5 ـ 3): التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(5 ـ 1): المقدمة

في ضوء التحليل الـذي تـم في الفـصل الرابـع لنتـائج التحليـل الإحـصائي الوصـفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، فإن هذه الفصل يتناول عرضاً لمجمـل النتـائج التـي توصلت إليها الباحثـة، كإجابـة عـن الأسـئلة التـي تـم طرحهـا في الفـصل الأول مـن هـذه الدراسة التي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هـذه النتـائج التـي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية فقد قدمت الباحثة عدداً من التوصيات.

(5 ـ 2): النتائج

(5 - 1 - 1): النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

1. تراوحت المتوسطات الحسابية للوعي الذاتي في مجموعة المناصير الأردنية بين (4.014 - 4.434) بمتوسـط كـلي مقـداره (4.275). وبـشكل عـام يتبـين أن مـستوى الـوعي الـذاتي في مجموعة المناصير الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.
2. تراوحت المتوسطات الحسابية للتنظيم الذاتي في مجموعة المناصير الأردنية بين (3.942 - 4.521) بمتوسط كلي مقداره (4.211) الذي يشير إلى المـستوى المرتفـع للتنظـيم الـذاتي في مجموعة المناصير الأردنية.

3. تراوحت المتوسطات الحسابية للدافعية في مجموعة المناصير الأردنية بين (4.318 - 4.492) بمتوسط كلي مقداره (4.398). وبشكل عام يتبين أن مستوى الدافعية في مجموعة المناصير الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

4. تراوحت المتوسطات الحسابية للتعاطف في مجموعة المناصير الأردنية بين (3.942- 4.333) بمتوسط كلي مقداره (4.191)، وبشكل عام يتبين أن مستوى التعاطف في مجموعة المناصير الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

5. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمهارات الإجتماعية في مجموعة المناصير الأردنية بين (3.942- 4.420) بمتوسط كلي مقداره (4.246)، الذي يشير إلى المستوى المرتفع للمهارات الإجتماعية في مجموعة المناصير الأردنية.

6. تراوحت المتوسطات الحسابية لرشاقة عمليات الأعمال في مجموعة المناصير الأردنية بين (4.029 - 4.333) بمتوسط كلي مقداره (4.205)، وبشكل عام يتبين أن مستوى رشاقة عمليات الأعمال في مجموعة المناصير الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

7. تراوحت المتوسطات الحسابية لرشاقة الإستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية بين (4.434 - 4.521) بمتوسط كلي مقداره (4.478)، وبشكل عام يتبين أن مستوى رشاقة الإستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

(5 - 1 - 2): نتائج أختبار فرضيات الدراسة

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعـاد الـذكاء العـاطفي (التنظيم الذاتي، الدافعيـة، التعـاطف والمهـارات الاجتماعيـة) عـلى الرشـاقة التنظيميـة في مجموعة المناصير الأردنية.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجـة دراسـة (**Boudlaie, et al.**, 2015) التـي بينـت حالـة الذكاء التنظيمي ليست مناسبة إلا في أبعاد الميل نحو التغيير. وكانت الرشاقة التنظيمية في المستوى المتوسط باستثناء أبعاد الجودة والتغييرات في جامعة طهران للعلوم الطبيـة. وقـد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كـان أهمهـا وجـوب عمـل جامعـة طهـران عـلى تحسين الذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية.

2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعـاد الـذكاء العـاطفي (التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف والمهارات الاجتماعية) على رشاقة عمليات الأعـمال في مجموعة المناصير الأردنية.

وهذه النتيجة تتفـق مـع نتيجـة دراسـة **Yousifi& Hosein** (2013) التـي بينـت أن عوامل الذكاء العاطفي لها تأثير عـلى رشـاقة الحركـة لـدى القـوى العاملـة. وقـد أظهـرت النتائج أيضا أن العوامل المرتبطة بالكفاءة الشخصية (الوعي الذاتي، ضبط الـنفس والـدافع الذاتي) لها تأثيرات أكثر على رشـاقة القـوى العاملـة اكـثر مـن العوامـل المرتبطـة بالكفـاءة الاجتماعية (التعاطف وإدارة العلاقة) ولها دور اكبر في تغييرات رشاقة القوى العاملة.

3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعـاد الـذكاء العـاطفي (التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف والمهارات الاجتماعية) على رشـاقة الإسـتجابة للـسوق في مجموعة المناصير الأردنية.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسـة **Masa'deh** (2014) التـي بينـت بجـود تـأثير هام وإيجابي لإدارة الشخص لعواطفه الخاصة وإدراكـه لعواطـف الآخـرين وإدارتهـا عـلى الفاعلية المنظمية.

(5 ـ 2): التوصيات

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:

1. العمل على تطوير الذكاء العاطفي لدى العاملين والمدراء في مجموعة المناصير الأردنية المنظمات لما له من أهمية بالغة في تحقيق الرشاقة التنظيمية لها.
2. ضرورة توعية العاملين والمدراء بالمجموعة بكيفية توظيف الذكاء العاطفي الذي يملكونه في تعزيز وتطوير الرشاقة التنظيمية للمنظمة.
3. العمل على زيادة دقة وسرعة انجاز العمليات داخل المنظمات لما في ذلك أهمية كبيرة في تحقيق وزيادة رشاقة العمليات في المنظمات.
4. العمل على تحقيق الاستجابة السريعة لمتطلبات الاسواق بصورة تميز مجموعة المناصير عن المنافسين، والحرص على تطوير منتجاتها وخدماتها بناء على متطلبات الاسواق.
5. المحافظة على المستوى المرتفع للذكاء العاطفي والرشاقة التنظيمية في مجموعة المناصير وذلك عبر المتابعة و التقييم الدائم لهذين المتغيرين في مجموعة المناصير الأردنية .

توصيات عامة

1. العمل على زيادة الدراسات التي تتعلق بالذكاء العاطفي للعاملين والمدراء لما لذلك أهمية في تطور المنظمات وتقدمها.
2. العمل على زيادة الدراسات التي تتعلق بالرشاقة التنظيمية للمنظمات وطرق توظيف الذكاء العاطفي لتطويرها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الاجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. ابراهيم، بن جامع. (2010). الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
2. أبو النصر، مدحت. (2008). **تنمية الذكاء العاطفي / الوجداني**. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
3. الأسطل، مصطفى. (2010). الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية بجامعات غزة. **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
4. الأعسر، صفاء وكفاني، علاء الدين. (2002). **الذكاء الوجداني**. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: جمهورية مصر العربية.
5. بظاظو، عزمي. (2010). أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنوروا. **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
6. جاد الله، فاطمة. (2008). أثر الذكاء الوجداني على فاعلية القيادة. **مجلة المحاسبة والإدارة**، 71 (2): 531 – 596.
7. جولمان، دانيال. (2000). **الذكاء العاطفي**. ترجمة ليلى الجبالي ومحمد يونس، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
8. حسن، سالي. (2007). **الذكاء العاطفي لمعلمات رياض الأطفال**. الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، السويس: جمهورية مصر العربية.

9. حسونة، أمل؛ محمد، أبو نأشي ومنى سعيد. (2002). برنامج لإكساب أطفال الرياض بعض أبعاد الذكاء الوجداني: دراسة تجريبية. **مجلة دارسات الطفولة**: معهد الدراسات العليا للطفولة، (23).

10. حسين، محمد. (2003). **قياس وتقييم قدرات الذكاء المتعددة**. الطبعة الأولى، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

11. حسين، ،سلامة وحسين، طه. (2006). **الذكاء الوجداني للقيادة التربوية**. الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

12. حسين، فادية أحمد. (2011). **الذكاء الشخصي وعلاقته بالذكاء الوجداني والذكاء الاجتماعي: دراسة عاملية**. دار المعرفة الجامعية: جمهورية مصر العربية.

13. الخوالدة، محمد. (2004). **الذكاء الوجداني**. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

14. دلال، سامي. (2016). **الذكاء العاطفي: مدخل نظري**. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 15.

15. رزق، محمد عبد السميع. (2003). مدى فاعلية برنامج التنوير الانفعالي في تنمية الذكاء الانفعالي لطلاب وطالبات كلية التربية بالطائف. **مجلة جامعة أم القرى للعلوم الأمنية والاجتماعية والإنسانية**، 15 (2).

16. السمادوني، السيد إبراهيم. (2007). الذكاء الوجداني: أسسه وتطبيقاته. دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان: الأردن.

17. الشمري، سجى عبدالجبار. (2006). إدارة المعرفة ودورها في عملية التنشيط الإستراتيجي. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة بغداد، بغداد: العراق.

18. الصانع، إيمان. (2013). اثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الاردن.

19. العابدي، علي. (2012). الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين. **مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية**، 8 (24): 147 – 174.

20. عامر، طارق ومحمد، ربيع. (2008). **الذكاءات المتعددة**. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

21. عبد الله، محمد. (2006). **الذكاء بين الأحادية والتعدد**. اتيراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: جمهورية مصر العربية.

22. عثمان، فاروق. (2001). **القلق وإدارة الضغوط النفسية**. الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة: جمهورية مصر العربية.

23. عجاج، خيري. (2002). **الذكاء الوجداني الأسس النظرية والتطبيقات**. الطبعة الأولى، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة: جمهورية مصر العربية.

24. الغالبي، طاهر وعلي، ليلى. (2014). دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة: دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق. **مجلة دراسات إدارية**، 8 (15): 1 – 47.

25. الفرا، إسماعيل والنواجحة، زهير (2012). الذكاء العاطفي وعلاقته بجودة الحياة والتحصيل الأكاديمي لدى الدارسين بجامعة القدس المفتوحة بمنطقة خان يونس التعليمية. **مجلة جامعة الأزهر بغزة: سلسلة العلوم الإنسانية**، 14 (2).

26. ماضي، خالد. (2014). دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمى بالتطبيق على المنظمات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية.

27. المصدر، عبد العظيم. (2008). الذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض المتغيرات الانفعالية لدى طلبة الجامعة. مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، 16 (1): 587-632.

28. المصري، محمد (2014). الذكاء العاطفي: دراسة مقارنة بين المتفوقين تحصيليا والعاديين من طلبة الإدارة الجامعية. مجلة كلية التربية، 31(2)، 157- 175.

29. المعاضيدي، معن وعدالـله. (2008). الاستعداد للتغيير الاستراتيجي استناداً على قدرات تقانة المعلومات: دراسة حالة منظمة صناعية. **بحث مشارك في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن: 1 - 24.

30. موسى، رشاد. (2012). الذكاء الوجداني وتنميته في مرإدارةتي الطفولة والمراهقة. الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة: جمهورية مصر العربية.

31. الناشئ، وجدان. (2005). الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية الذات لدى المدرسين. **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، الجامعة المستنصرية، بغداد: الجمهورية العراقية.

32. نجمة، بلال. (2014). الذكاء الوجداني وعلاقته بالثقة بالنفس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولود معمري، الجزائر.

33. هنية، محمد. (2016). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

34. الياسري، أكرم وفرحان، علاء. (2015). **مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة: الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع، الأداء الاستراتيجي**. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Albrecht, S. (2013). **Organizational politics: affective reactions, cognitive assessments and their influence on organizational commitment and cynicism toward change**. in Vigoda-Gadot, E. and Drory, A. (Eds), Handbook of Organizational Politics, Edward Elgar, Northampton, MA, pp. 230-252.

2. Al-Zu'bi, H. (2015). The Impact of Emotional Intelligence on Leadership Competencies Development of Employees. **International Review of Management and Business Research**, 4(1), 96-103

3. Ardichvili, A; Cardozob, R & Rayc, S. (2003). A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development. **Journal of Business Venturing**, 18 (1): 105 -123.

4. Barent, J. M. (2005). Principal's' levels of emotional intelligence as an influence on school culture. **Doctoral dissertation**. Retrieved from Proquest. (No. AAT 3162848).

5. Bi, M. Davison, R; Kam, B & Kosmas, X. (2013). Developing Organizational Agility through It and Supply Chain Capability. **PACIS 2012 Proceedings**. Paper 64.

6. Boudlaie, H; Golabdoust, A & Golabdoust, T. (2015). An Analysis of Organizational Intelligence and Organizational Agility Status in Tehran Univsrsity of Medical Sciences. **International Business and Management**, 9 (2): 100-109

7. Brackett, M; Rivers, S and Salovey, P. (2011). Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success. **Social and Personality Psychology Compass**, 5 (1): 88–103

8. Goleman, D. (1995). **Emotional Intelligence: Why it can matter more than I.Q**. New York: Bantam Books.

9. Goleman, D. (2013). **Emotional Intelligence**. Pearson Higher Education.

10. Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: A framework for research and development. **International Journal of Production Economics**, 62 (1/2): 87-105.

11. Hill, W & Jones, G. (2009). **"Essentials of Strategic Management"**. 2nd ed., South-Western, Cengage Learning.

12. Hitt, M; Ireland, D & Hoskisson, E. (2007). "**Strategic Management Competitiveness and Globalization"**. 6th ed., Sowth College Publishing, U.S.A.

13. Hosein, Z & Yousifi, A. (2013). Role of Emotional Intelligence on Workforce Agility in the Workplace. **International Journal of Psychological Studies**, 4 (3): 48 – 61.

14. Khan, M; Nadia, A & Muhammad, C. (2013). Exploring the Implications of Emotional Intelligence to Enhance Employees' Performance. **EuroEconomica**, 32 (1): 32-40.

15. Landy, F. (2005). Some Historical and Scientific Issues Related to Research on Emotional Intelligence. **Journal of Organizational Behavior**, 26: 41-1097

16. Lu, Y & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between Information Technology Capability and Organizational Agility: An empirical Examination. **MIS Quarterly**, 35 (4): 931-954.

17. Masa'deh, E. (2016). The Role of Emotional Intelligence in Enhancing Organizational Effectiveness: The Case of Information Technology Managers in Jordan. **International Journal of Communications, Network and System Sciences**, 9(06), 234-249.

18. Mayer, P; Viviers, R & Mayer, C. (2013). The Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Styles in the South African Petrochemical Industry. **SA Journal of Industrial Psychology**, 39 (1): 1109 – 1120.

19. McCarthy, I; Lawrence, T; Wixted, B & Gordon, B. (2010). A Multidimensional Conceptualization of Environmental Velocity. **Academy of Management Review**, 35(4), 604-626.

20. Overby, E; Bharadwaj, A and Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. **European Journal of Information Systems**, 15 (2): 120-131.

21. Panda, S & Rath, S. (2016). Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility: A study on Indian financial enterprises. **Journal of Enterprise Information Management**, 29(5): 751-773.

22. Park, Y. (2011). The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies. **Doctor Dissertation**, University of Southern California.

23. Pavlou, P & El Sawy, A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. **Decision Sciences Journal**, 42 (1): 273-293.

24. Santala. M. (2009). Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting. **Master Thesis**, Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland.

25. Sekaran, U & Bougie, R. (2010). "**Research Methods for Business: A Skill Building Approach**". 5th edition, John Wiley & Sons.

26. Tallon, P & Pinsonneault, A. (2011). Competing Perspectives on the link between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from A Mediation Model. **MIS Quarterly**, 35 (2): 463-486.

27. Tsourveloudis, C & Valavanis P. (2002). On the Measurement of Enterprise Agility. **Journal of Intelligent and Robotic Systems**, 33 (3): 329–342

28. Vitello-Cicciu, J. (2003). Nursing Management.34 (10): 28-32.

29. Yeganegi, K & Azar, M. (2012). The Effect of IT on Organizational Agility. **Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, Istanbul, Turkey.

أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال

في ظل التغيرات والتقلبات البيئة السريعة والمستمرة التي تحيط بمنظماتنا اليوم، والتي تعددت وتغيرت أسبابها، يقع على عاتق المنظمات مواجهة هذه التغيرات عبر القيام بأخذ الاستراتيجيات المناسبة والتي تقوم بخلق المواءمة بين استمرارية المنظمات وبين تطورها وتحقيقها للميزة التنافسية، وذلك يتطلب المحافظة على معايير الرشاقة التنظيمية والتي تسمح للمنظمة بالتكيف مع جميع هذه التغيرات بغرض تحويلها إلى فرص يمكن إغتنامها.

بالإضافة إلى وجوب تمتع المدراء والعاملين في المنظمات بالذكاء العاطفي والذي لا يمكن إغفال أهميته في توجيه طاقات العمل والانجاز بشكل يتلائم مع البيئة التنافسية التي تتعرض لها المنظمات .



daramjadbooks amjadbooksdp daramjadbooks
dar.amjad2014dp@yahoo.com daramjadbooks@gmail.com



ibsarBraillejo ibsarbraillejordan@gmail.com

للتواصل و الإستفسار: TelFax :+9624653372 +962796914632 +962799291702 +962796803670

